

LUIZ ALBERTO CORDIOLI

**DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS PREDOMINANTES DE ACORDO COM OS
CENÁRIOS MACROECONÔMICOS DO BRASIL DE 1985 A 1998:
UM ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA PORTOBELLO S.A.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
conclusão do Curso de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina.


Orientador: Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.

FLORIANÓPOLIS, 2000

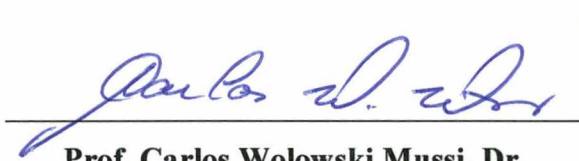
DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS PREDOMINANTES DE ACORDO COM OS
CENÁRIOS MACROECONÔMICOS DO BRASIL DE 1985 A 1998:
UM ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA PORTOBELLO S.A.


por
LUIZ ALBERTO CORDIOLI

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de concentração: Política e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi, PhD.
Coordenador do Curso

Apresenta à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:


Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.
Presidente


Prof. Nelson Colossi, PhD.
Membro


Prof. Paulo César da Cunha Maya, Dr.
Membro


Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.
Membro

Florianópolis, 2000

**“Só podemos compreender a natureza de qualquer coisa
quando ela alcançou – e superou – a sua maturação”.**

Aristóteles

AGRADECIMENTOS

Ao final desta jornada, além do trabalho concluído, permanecem vivas em minhas lembranças as amizades construídas ao longo deste caminho, pessoas que tornaram cada dia mais prazeroso. A elas, cabe um agradecimento muito especial.

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio, ajuda e compreensão.

À Clarissa, pelo amor, incentivo e compreensão em todos os momentos.

Ao professor Mussi, pela orientação durante o transcorrer do trabalho.

Ao professor Colossi, pela disponibilidade e distinção com que sempre me tratou.

Ao professor Saurin, pelo excelente convívio e pela amizade.

À Graziela, Sandra, Maguinha, Marciane e Márcio, funcionários da secretaria, pela amizade, agradável convívio e constante suporte.

À Silvia, funcionária da biblioteca do CPGA, pela amizade, disponibilidade e compreensão.

Aos demais professores e funcionários do CPGA, pela atenção e auxílio dispensados.

Aos colegas de mestrado, pelo salutar convívio e pela amizade. Em especial, agradeço aos amigos Rubens, Laertes, Antônio e Luiz Alfredo, com os quais tive o prazer de conviver. Também agradeço às amigas Flávia, Marli, Antônio e Graça, pela especial atenção sempre dispensada.

Cabe também agradecer às instituições que viabilizaram a realização deste trabalho, em especial:

- A Universidade Federal de Santa Catarina, através do Curso de Pós-Graduação em Administração;

- A Cerâmica Portobello S.A., na pessoa do amigo e vice-presidente da Holding, Glauco José Côrte, pela viabilização da consecução deste trabalho e;

- Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pelo auxílio financeiro.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS _____	viii
LISTA DE GRÁFICOS _____	ix
LISTA DE TABELAS _____	x
RESUMO _____	xi
ABSTRACT _____	xii

1 INTRODUÇÃO **1**

1.1 TEMA E PROBLEMA _____	1
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO _____	3
1.3 JUSTIFICATIVA _____	3
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO _____	5

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **6**

2.1 O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES _____	6
2.2 O AMBIENTE EXTERNO ÀS ORGANIZAÇÕES _____	7
2.2.1 A GLOBALIZAÇÃO _____	9
2.2.2 OS BLOCOS ECONÔMICOS _____	12
2.3 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE “ESTRATÉGIA” _____	14
2.3.1 ESCOLAS PRESCRITIVAS _____	15
2.3.2 ESCOLAS DESCRITIVAS _____	24
2.3.3 ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO _____	28
2.4 O MODELO DE PORTER PARA ANÁLISE DE ORIGEM DA VANTAGEM COMPETITIVA _____	31
2.4.1 VANTAGEM COMPETITIVA _____	31
2.4.2 CADEIA DE VALORES _____	32

3 METODOLOGIA **40**

3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO	40
3.2 MODO DE INVESTIGAÇÃO E PERSPECTIVA DE ANÁLISE	41
3.3 POPULAÇÃO E UNIDADE DE ANÁLISE	43
3.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	44
3.5 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS	45
3.5.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS	46
3.5.2 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE VARIÁVEIS	47
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	48
 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	 49
 4.1 OS CENÁRIOS MACROECONÔMICOS DO BRASIL DE 1985 A 1998	 49
4.1.1 O PERÍODO I (1985 A 1989)	50
4.1.2 O PERÍODO II (1990 A 1992)	59
4.1.3 O PERÍODO III (1993 A 1994)	66
4.1.4 O PERÍODO IV (1995 A 1998)	72
4.2 O SETOR CERÂMICO DE REVESTIMENTO	79
4.2.1 A CERÂMICA PORTOBELLO	80
4.3 EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DO SETOR E DA EMPRESA	81
4.3.1 O PERÍODO I (1985 A 1989)	82
4.3.2 O PERÍODO II (1990 A 1992)	85
4.3.3 O PERÍODO III (1993 A 1994)	88
4.3.4 O PERÍODO IV (1995 A 1998)	90
4.4 AS FORÇAS COMPETITIVAS SETORIAIS E AS DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS	97
4.4.1 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	98
4.4.2 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES	101
4.4.3 PRESSÃO DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	104
4.4.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES	105
4.4.5 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	106
4.4.6 AS DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS PREDOMINANTES	107
4.5 A CADEIA DE VALORES E AS DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS	108
4.5.1 LOGÍSTICA INTERNA	109
4.5.2 OPERAÇÕES DE TRANSFORMAÇÃO	110
4.5.3 LOGÍSTICA EXTERNA	111
4.5.4 MARKETING E VENDAS	112
4.5.5 SERVIÇOS	114

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	116
5.1 CONCLUSÕES	116
5.2 RECOMENDAÇÕES	121
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXO	127

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Divisão do período histórico analisado _____	4
Quadro 2 – Caracterização do período histórico compreendido entre 1985 e 1998 _____	50
Figura 1 – O problema estratégico e a abrangência do planejamento estratégico _____	17
Figura 2 – Três estratégias genéricas _____	19
Figura 3 – As forças competitivas de uma Indústria _____	21
Figura 4 – Sistema de Valores de uma única indústria _____	33
Figura 5 – Cadeia de Valores Genérica _____	34
Figura 6 - Variáveis do estudo de caso _____	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Variações percentuais de preços do período I _____	58
Gráfico 2 - Variações percentuais de preços do período II _____	65
Gráfico 3 - Variações percentuais de preços do período III _____	71
Gráfico 4 - Variações percentuais de preços do período IV _____	78
Gráfico 5 - Comparativo entre o desempenho da produção total do setor cerâmico de revestimento e da Portobello _____	95
Gráfico 6 - Comparativo entre o desempenho das vendas para o mercado interno do setor cerâmico de revestimento e da Portobello _____	96
Gráfico 7 - Comparativo entre o desempenho das exportações do setor cerâmico de revestimento e da Portobello _____	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variação de preços no período I (IGP-DI/FGV)	51
Tabela 2 - Indicadores econômicos do Brasil no período I	54
Tabela 3 - Indicadores industriais no período I	55
Tabela 4 - Variação de preços no período II (IGP-DI/FGV)	60
Tabela 5 - Indicadores econômicos do período II	61
Tabela 6 - Indicadores industriais no período II	62
Tabela 7 - Variação de preços no período III (IGP-DI/FGV)	67
Tabela 8 - Indicadores econômicos do período III	68
Tabela 9 - Indicadores industriais no período III	69
Tabela 10 - Variação de preços no período IV (IGP-DI/FGV)	72
Tabela 11 - Indicadores econômicos do período IV	73
Tabela 12 - Indicadores industriais no período IV	74
Tabela 13 - Perfil do setor de Revestimentos Cerâmicos no período I	82
Tabela 15 - Comparativo das exportações no período I	84
Tabela 16 - Perfil do setor de Revestimentos Cerâmicos no período II	85
Tabela 17 - Perfil da Cerâmica Portobello no período II	86
Tabela 18 - Comparativo das exportações no período II	87
Tabela 19 - Perfil do setor de Revestimentos Cerâmicos no período III	88
Tabela 20 - Perfil da Cerâmica Portobello no período III	89
Tabela 21 - Comparativo das exportações no período III	90
Tabela 22 - Perfil do setor de Revestimentos Cerâmicos no período IV	91
Tabela 23 - Perfil da Cerâmica Portobello no período IV	93
Tabela 24 - Comparativo das exportações no período IV	94

RESUMO

O presente estudo buscou identificar quais as definições estratégicas predominantes em uma grande empresa do setor de cerâmica para revestimento - Cerâmica Portobello S.A. - de acordo com os cenários macroeconômicos verificados no Brasil durante o período de 1985 a 1998. Como objetivos específicos, procurou-se: caracterizar estes cenários macroeconômicos e verificar a evolução dos indicadores de desempenho da indústria brasileira durante o período citado; caracterizar, analisar e comparar os indicadores de desempenho do setor com os indicadores da empresa; identificar e analisar as forças determinantes da competitividade setorial e as principais definições estratégicas da empresa; e, identificar e analisar os fatores determinantes da cadeia de valores, estabelecendo relações com as principais definições estratégicas assumidas pela empresa durante o período de análise. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso orientado pela metodologia de Michael Porter para análise de origem da vantagem competitiva – o conceito da cadeia de valores. Segundo o autor, ao analisar-se uma empresa como um todo, não é possível compreender quais suas fontes da vantagem competitiva. De maneira inversa, é necessário desagregar a empresa nas atividades de relevância estratégica, as “atividades de valor”. A maneira como estas atividades interagem nas fases de projeto, produção, marketing, entrega e suporte ao seu produto, fundamentam as vantagens competitivas da mesma. Dentre as principais conclusões, destaca-se que o período compreendido pelos treze anos analisados, diferenciou-se dos demais pela heterodoxia das políticas econômicas implementadas e pelo “sobe-desce” das taxas mensais de inflação. Esta contínua instabilidade da economia refletiu-se diretamente no desempenho da indústria nacional, a qual alternou períodos de grande crescimento com outros de grande retração. Percebeu-se que o setor de cerâmica para revestimento apresentou um desempenho acima da média da indústria nacional. Neste contexto, a empresa Portobello apresentou um desempenho ligeiramente superior ao verificado no seu setor através da implementação de definições estratégicas de diferenciação em relação aos concorrentes do setor. A utilização da metodologia de Porter (1989) ampliou a compreensão da influência das forças determinantes da competitividade setorial sobre as definições estratégicas implementadas pela empresa na busca da vantagem competitiva. O conceito da cadeia de valores possibilitou uma melhor análise das atividades de valor desempenhadas pela empresa e evidenciou a importância relativa destas atividades na consecução das suas definições estratégicas.

ABSTRACT

The present work tried to identify which predominant strategic definitions in a large enterprise of covering ceramic tile sector – Cerâmica Portobello S.A. - according to macroeconomic scenery verified in the Brazil from 1985 to 1998. As specific objectives were sought to: characterize these macroeconomic scenarios and to verify performance indicator evolution of Brazilian industry during the period mentioned; to characterize, analyze and compare the sector performance indicators with the enterprise indicators; to identify and analyze the determinant power of the sector competitiveness and the main strategic orientation of the enterprise; and, to identify and analyze the determinant factors of value chains, establishing relations with the main strategic definitions assumed by the enterprise during the analysis period. Therefore, it was developed an oriented case study from Michael Porter's methodology for the competitive advantage source analysis – the value chain concepts. According to the author, when an enterprise is analyzed as a whole, it is not possible to understand which are the sources of its competitive advantage. In contrary, it is necessary to desegregate the enterprise in relevant strategic activities such as "value activities". The way like that these activities interact on the project, production, marketing, delivery and support to its product stages base the competitive advantages of it. Among the main conclusions, it is highlighted that the period of thirteen years analyzed, differed from the others by the economical policy heterodoxy implemented and by the "up-down" of the monthly inflation taxes. This continuous economical instability reflects directly on the national industry performance, which alternated periods of great growth with others with great retraction. It was realized that the covering ceramic tile sector presented a performance over the national industry average. In this context, Portobello enterprise presented a slightly superior performance verified in its sector through the implementation of differential strategic orientation in relation to competitors of the sector. The use of Porter's methodology (1989) enlarged the comprehension of the influence on the sector competitiveness determinant power about the strategic orientation implemented by the enterprise in searching the competitive advantages. The value chain concepts made possible a better value activity analysis performed by the enterprise and evidenced the relative importance of these activities on the consecution of its strategic definitions.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

Presencia-se o limiar de uma nova era. Muitos conceitos, que há pouco tempo eram tidos como verdades absolutas, estão caindo por terra. Porém, de uma forma ou de outra, estratégia e existência humana parecem exibir continuamente uma íntima relação. Desde o surgimento da civilização humana, sua sobrevivência e evolução revelam ligações com o desenvolvimento e a utilização dos mais variados tipos de “estratégias”, desde as mais primitivas, ligadas à sua sobrevivência, até as mais grandiosas, tal como sua chegada à Lua. Estes feitos somente foram possíveis devido às estratégias implícitas ou explícitas utilizadas pelo homem em sua caminhada evolutiva.

Historicamente, os estudos sobre o tema “estratégia”, começaram a ganhar certo destaque por intermédio de autores como Sun Tzu há 2500 anos, que em seu livro “*A Arte da Guerra*”, abordou o tema voltando-se predominantemente para o campo militar. Uma visão que somente foi ampliada com o início da revolução industrial. Desta revolução surgiram as então “inovadoras” estruturas de produção, as quais se proliferaram rapidamente. Os primeiros estudos sobre estas “organizações produtivas” ajudaram a fundamentar as teorias de Frederick Taylor e Henri Fayol, os quais formataram as pioneiras escolas da Administração. Escolas estas que, em conjunto com as demais que se desenvolveram através dos tempos, fundamentaram a construção do arcabouço dos estudos da Administração.

Nos contínuos estudos da Administração, a importância das estratégias para o desenvolvimento das organizações começou a merecer mais atenção por volta da metade do século XX, do que há evidências mais do que suficientes. Naquela época, as pressões ambientais começaram a mostrar o seu potencial de influência sobre o desempenho das organizações e as mesmas começaram a desenvolver os primeiros processos formais de planejamento como forma de enfrentar com sucesso tais pressões ambientais. Surgiram,

desta forma, muitos autores que, através de seus escritos, lançaram as bases para o desenvolvimento dos estudos sobre as estratégias empresariais, muitos dos quais foram aqui abordados.

Atualmente, verifica-se um crescente número de estudos sobre estratégias, os quais refletem a sua grande importância para as organizações. As acirradas condições da competição, a qual deixou de ser local e passou a ser mundial, caracterizam apenas um, dentre os vários aspectos do presente processo de “globalização”. Estas condições de competição evidenciam, como uma necessidade premente, o desenvolvimento e a utilização de estratégias competitivas pelas organizações contemporâneas.

No presente estudo, analisou-se a evolução do conceito de “estratégia” e seus diversos autores, através da abordagem de Henry Mintzberg (1990; 1999), o qual divide as teorias acerca do tema em dez escolas distintas de pensamento, as quais foram tratadas mais especificamente. Para auxiliar tal análise, adotou-se, também, o conceito de *cadeia de valores* de Michael E. Porter (1989), como referencial teórico no estudo de uma empresa de grande porte do setor cerâmico catarinense, a Cerâmica Portobello S.A.

Segundo Porter, ao se observar uma empresa como um todo, não é possível compreender quais as fontes de sua vantagem competitiva. Tais fontes estão situadas em todas as atividades que a mesma executa e no modo como estas interagem nas fases de projeto, produção, marketing, entrega e suporte de produto/serviço. Cada uma destas atividades pode contribuir, em maior ou menor intensidade, para o sucesso na consecução das estratégias da organização.

Tal qual uma partida de xadrez, em que a estratégia do jogo é resultado da análise dos possíveis desdobramentos das jogadas do adversário e das próprias jogadas, a definição estratégica de uma empresa resulta da análise dos possíveis desdobramentos das ações da concorrência e das próprias ações, materializando-se nas atividades de valor de sua cadeia de valores. Por sua vez, a definição estratégica que rege uma organização em seu ambiente deve estar focalizada preferencialmente na busca de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, um desempenho acima da média a longo prazo, como descreve Porter (1989).

Dado o exposto, o presente estudo foi orientado pelo seguinte problema de pesquisa: **“Quais as definições estratégicas predominantes na Cerâmica Portobello S.A. de acordo com os cenários macroeconômicos do Brasil no período de 1985 a 1998 ?”**

1.2 Objetivos do estudo

Considerando o problema de pesquisa apresentado, o estudo teve como objetivo geral identificar as definições estratégicas predominantes na Cerâmica Portobello S.A. de acordo com os cenários macroeconômicos do Brasil no período de 1985 a 1998.

Buscou-se atingir aos seguintes objetivos específicos:

- ➊ Caracterizar os cenários macroeconômicos do Brasil no período compreendido entre 1985 e 1998 e verificar a evolução dos indicadores de desempenho da indústria brasileira nestes cenários;
- ➋ Caracterizar e analisar a evolução dos indicadores do setor cerâmico de revestimento nacional em contraste aos indicadores da Cerâmica Portobello durante os períodos estudados;
- ➌ Identificar e analisar as forças competitivas setoriais e as definições estratégicas da empresa que predominaram durante os períodos estudados;
- ➍ Identificar e analisar os fatores determinantes da cadeia de valores estabelecendo relações entre os mesmos e as principais definições estratégicas assumidas pela empresa durante os períodos estudados.

1.3 Justificativa

A justificativa deste estudo, fundamentou-se, essencialmente, na importância do período e do setor industrial analisado, bem como nas possíveis contribuições para o desenvolvimento teórico-empírico dos estudos sobre estratégias empresariais. O período histórico compreendido pela análise, além de inusitado, caracterizou-se pelo uso de um variado “arsenal” de instrumentos heterodoxos de controle da economia sem precedentes na história. Como resultado verificou-se no Brasil uma era de experiências econômicas, em que a maior parte dos Ministros da Fazenda desenvolveram diferentes “fórmulas” de controle da inflação, os conhecidos planos econômicos. Como será verificado, grande parte destes planos não foram muito eficazes e seus resultados de curto prazo resultaram em um processo inflacionário do tipo “gangorra”, cujo pico atingiu 2.708,60% em um único ano.

O primeiro ano da análise referiu-se a 1985, o qual ficou conhecido historicamente como o início da “Nova República”, governada novamente por um

presidente civil depois de 20 anos, ainda que eleito de maneira indireta, através de um Colégio Eleitoral. Tancredo Neves foi eleito como o primeiro presidente desta nova era do Brasil, embora uma grave e repentina doença o tenha impedido de tomar posse da presidência, levando-o à morte em 21 de abril de 1985, quando o então vice-presidente, José Sarney, tomou posse de fato.

A análise estende-se até o fim do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, quarto presidente a governar o país depois da redemocratização. Este macro-período, compreende 13 anos da história do Brasil, os quais serão divididos em quatro períodos menores, cada qual caracterizado por diferentes Presidentes da República e seus respectivos planos econômicos, como demonstra-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Divisão do período histórico analisado

PERÍODO	PRESIDENTE	PLANOS ECONÔMICOS
I 1985/1989	José Sarney	Plano Cruzado I e II Plano Bresser Plano Verão
II 1990/1992	Fernando Collor de Mello	Plano Collor I e II
III 1993/1994	Itamar Franco	Plano de Ação Imediata Plano Real
IV 1995/1998	Fernando Henrique Cardoso	Plano Real (continuidade)

No contexto destes períodos, analisou-se as definições estratégicas apresentadas pela empresa Portobello S.A. Buscou-se através de tal análise, trazer contribuições tanto teóricas quanto práticas para o setor estudado - Cerâmico de Revestimento. Tal setor, demonstra-se como sendo de grande importância, tanto para a economia catarinense, quanto para a economia do Brasil.

O Setor Cerâmico de Revestimento do Estado de Santa Catarina situa-se hoje entre os mais importantes do mundo, não só pelo volume de produção, mas também pela tecnologia de vanguarda empregada nos processos produtivos. Isto, somado ao fato de que no mesmo encontra-se instalada a maioria das grandes empresas do setor nacional e, que segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento (1999), o Brasil foi o quarto maior produtor mundial com 400,7 milhões de metros quadrados de revestimento cerâmico, ajuda a elucidar a necessidade do desenvolvimento de estudos sobre este setor da indústria nacional.

1.4 Organização do estudo

A presente dissertação foi estruturada em seis capítulos distintos. A formatação final do trabalho baseou-se nas orientações descritas por Heemann & Vieira (1998).

Assim sendo, o primeiro e presente capítulo constituiu-se na apresentação do tema e do problema de pesquisa, os objetivos do estudo, a justificativa teórica e prática, bem como descreve como o estudo está organizado.

O segundo capítulo, constituiu-se na fundamentação teórica do estudo, dividida em quatro itens. No primeiro, comenta-se sobre o estudo das organizações. No segundo, analisa-se o ambiente externo às organizações. No terceiro, apresenta-se a evolução do conceito de estratégia. Por fim, é apresentado o modelo de Porter para a análise da origem da vantagem competitiva.

No terceiro capítulo, apresentou-se a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo. No mesmo foi delineado o tipo de estudo, o modo de investigação e perspectiva de análise, a população e a unidade de análise, as técnicas de coleta e análise dos dados, bem como apresentam-se as variáveis envolvidas no estudo.

O quarto capítulo, constituiu-se da apresentação e análise dos dados, sendo que o mesmo está dividido em cinco seções. Na primeira, analisam-se os cenários macroeconômicos do Brasil de 1985 a 1998. Na segunda seção, apresenta-se o setor cerâmico de revestimento e a cerâmica Portobello. Na terceira, analisa-se a evolução dos indicadores do setor e da empresa em estudo. Na quarta seção, abordam-se as forças competitivas setoriais e as definições estratégicas. Por fim, relaciona-se a cadeia de valores da empresa e as suas definições estratégicas.

O quinto e último capítulo, compreendeu as conclusões e recomendações resultantes do estudo teórico e prático.

Na sequência, apresentou-se as referências bibliográficas e os anexos utilizados na elaboração do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo deste estudo, tem como principal objetivo fornecer subsídios para o melhor desenvolvimento do tema abordado em função da delimitação e dos objetivos estabelecidos. Para tanto, os temas abordados partem do estudo das organizações, analisando-se posteriormente o ambiente externo às organizações, com especial atenção ao processo de globalização e a formação de blocos econômicos. A seguir, trata-se especificamente da evolução do conceito de estratégia, caracterizado pelas escolas prescritivas, descritivas e da configuração. Por fim, aborda-se o modelo de Porter para análise de origem da vantagem competitiva, sendo que o mesmo é subdividido em vantagem competitiva e cadeia de valores.

2.1 O estudo das organizações

Conceber as organizações como um sistema aberto em constante interação com o ambiente externo, parece um conceito um tanto óbvio nos dias atuais. Entretanto, este conceito começou a tomar corpo somente por volta de 1950 com o advento da Teoria da Contingência. Atualmente, segundo Hall (1984), esta interação constitui a ênfase fundamental da pesquisa e da construção de conceitos na teoria organizacional contemporânea.

Historicamente, a Teoria da Contingência resultou do processo evolutivo nos estudos da Teoria das Organizações desencadeado a partir da Revolução Industrial, a qual criou novas estruturas organizacionais que precisavam ser analisadas. Em decorrência destes primeiros estudos, realizados nestas organizações, surgiram as bases da escola da Administração Científica que ajudaria a compor a abordagem Clássica, cuja principal ênfase estava centrada nas tarefas e na estrutura, deixando o aspecto humano em segundo plano, celebrizando o *“homo economicus”*.

Com a evolução da Teoria das Organizações, surgiu a abordagem Neoclássica e, posteriormente a abordagem das Relações Humanas, as quais foram as primeiras a

observar o aspecto humano nas organizações com maior atenção. Surge então, o conceito do “homem social” em oposição ao “homem econômico” da abordagem Clássica.

As abordagens subsequentes, Comportamental e Estruturalista agregaram novos conhecimentos e também questionamentos. No entanto, até aqui as atenções continuavam extremamente voltadas para o aspecto interno das organizações. Estas abordagens concebiam a organização como um sistema fechado que segundo Emery & Trist (apud Kats & Kahn, 1987) seria suficientemente independente para permitir que a maior parte dos problemas fossem analisados em referência à estrutura interna, desconsiderando o ambiente externo.

Finalmente, com o advento da Teoria da Contingência as organizações começaram a ser analisadas sob a perspectiva de sistemas abertos que dependem e/ou são influenciados por circunstâncias e variáveis situacionais. Para Kats e Kahn (1987) “as organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o input de energias e a conversão do produto em novo input de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente.” Segundo Hall (1984), embora a teoria da contingência tenha sofrido muitas críticas, a sua maior contribuição parece ter sido a de enfatizar a importância do ambiente para as organizações.

Para Stoner & Freeman (1995), as organizações operam dentro de um ambiente do qual dependem para sobreviver, obtendo recursos e informações necessários ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por essas mudanças. Posto isso, na sequência trata-se mais especificamente do ambiente externo em que todas as organizações estão inseridas.

2.2 O ambiente externo às organizações

O estudo sobre a interação das organizações com o seu ambiente produziu inúmeras teorias, umas mais aceitas, outras menos. No entanto, de acordo com Hall (1984), dois modelos podem ser utilizados para melhor explicar esta interação: o modelo da *seleção natural* ou da ecologia da população e o modelo da *dependência de recursos*.

No modelo da seleção natural, os fatores ambientais são determinantes daquelas características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente, estando voltado primordialmente para a mudança ou transformação organizacional. Segundo este modelo, a

seleção natural ocorre em três estágios: num primeiro, onde há a ocorrência de variações nas formas organizacionais; num segundo, em que acontece a seleção, pois algumas mudanças funcionam e outras não e; num último estágio onde ocorre a retenção ou preservação das formas selecionadas (Aldrich, 1979).

Já no modelo da dependência de recursos, segundo Aldrich e Pfeffer (apud Hall, 1984), as decisões são condições ambientais enfrentadas dentro das organizações, no seu contexto político interno. Para Hall (1984), em vez de serem meros receptores passivos das forças ambientais, as organizações tentam manipular o ambiente a seu favor. As organizações tentam absorver a interdependência e a incerteza, seja completamente, através de fusões, parcialmente pela cooperação ou pela movimentação de pessoal entre as organizações. Neste modelo, diferentes organizações agirão de modo diferente perante as mesmas condições ambientais, visto que as percepções, interpretações e avaliações dos dirigentes da organização podem ser diferentes.

Segundo Hall (1984), a influência das metas organizacionais sobre o modo como as organizações lidam com as contingências ambientais não podem ser desprezadas. Deve-se trazer as metas organizacionais para a perspectiva do modelo da dependência de recursos, resultando desta forma em um modelo mais abrangente e útil para a análise da interação entre as organizações e o ambiente.

No entanto, segundo Schein (1982), um dos principais problemas com que se defrontam os estudiosos das organizações e os administradores que procuram melhorar o funcionamento da mesma, reside na falta de modelos amplos e de categorias para diagnósticos que possibilitem uma melhor análise do que está se passando no ambiente ao qual as organizações pertencem.

Desta forma, parece ser imperativo que as organizações conheçam as condições ambientais vigentes da maneira mais completa e abrangente possível, pois estas condições implicam em restrições a todas as organizações.

Estas condições ambientais, representam algumas das conseqüências de um processo histórico evolutivo de um sistema econômico e social surgido a partir da decadência do feudalismo da idade média – o capitalismo.

Com a decadência do feudalismo, o capitalismo emergente passou a substituir o antigo sistema econômico e social, ganhando grande impulso com a Revolução Industrial. Arelado ao capitalismo, surgiu também a ideologia do liberalismo econômico, como defende Vincent (1992).

Através do liberalismo pregava-se os ideais de livre comércio que traziam em seu bojo a crença em uma liberalização crescente das economias, de certa forma, fortalecendo o idealismo “*laissez-faire, laissez-passer*”, segundo o qual, numa economia, os recursos seriam alocados inteiramente pelo mercado sem qualquer restrição, em condições de competição ilimitada (Rossetti, 1984).

Através dos anos, o conceito de liberalismo sofreu algumas mudanças, no entanto, novamente seus principais ideais apresentam-se fundamentando em grande parte os conceitos apregoados pelo paradigma vigente das políticas econômicas mundiais denominado “globalização”.

2.2.1 A globalização

Atualmente, presencia-se uma fase de intensificação das relações comerciais e financeiras entre as organizações e as nações do mundo, as quais suscitam muitas dúvidas e questionamentos. Até quando o atual processo de globalização seguirá impávido? Quais os desdobramentos sociais, políticos e econômicos resultantes da grande proliferação dos chamados blocos econômicos? Percebe-se que estas e inúmeras outras questões permanecem ainda sem respostas.

Nada mais natural pois, segundo Aristóteles (apud Polanyi, 1980) “só podemos compreender a natureza de qualquer coisa quando ela alcançou – e superou – a sua maturação”. Sendo assim, o tempo esclarecerá muitas dúvidas, mas somente o contínuo estudo deste fenômeno em plena evolução é que possibilitará a construção das respostas aos questionamentos aos quais a humanidade atualmente está sendo submetida.

De acordo com Ianni (1996), o atual processo de globalização das sociedades, em curso nesta altura da história, não é nenhuma novidade e vinha ocorrendo em décadas e séculos anteriores. Referindo-se ao conhecido período de aceleração das mudanças econômicas, sociais e políticas ocorridas durante a idade média. Segundo o autor, o atual processo, pode até certo ponto, ser considerado como uma evolução ou variação do mercantilismo surgido na metade do século XV na Europa, embora apresente grandes diferenças e limitações quando comparado ao atual processo.

Denomina-se mercantilismo como a política econômica adotada na Europa desde a metade do século XV até fins do século XVIII. Fase esta da história que corresponde também à transição do feudalismo para o capitalismo. O qual, serviu de sustentação ao

mercantilismo que transbordou fronteiras nacionais, mares e oceanos resultando no fortalecimento das políticas coloniais através das relações comerciais bilaterais do tipo metrópole-colônia (Arruda & Piletti, 1995).

Com o passar dos anos e o início do processo de independência de muitas colônias, sucederam-se grandes transformações sociais. Segundo Rossetti (1984), estas transformações sociais, econômicas e políticas possibilitaram que as doutrinas liberais, a economia de mercado, as relações de trabalho assalariado e tudo o que na Idade Média sob grande interferência da igreja chamava-se pecado passou a chamar-se empreendimento.

De acordo com Hobsbawm (1995), a denominada globalização mostra-se como resultado de um processo evolutivo, um somatório de condições econômicas e políticas mundiais, possibilitadas principalmente pelo fim da guerra fria entre os Estados Unidos e a URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas).

Nos anos 80, uma crise econômica sem precedentes assolou a URSS e as repúblicas satélites comunistas. Em 1985, o então secretário-geral do partido comunista soviético, Mikahil Gorbachev efetuou a reforma denominada “*Perestroika*” ou reestruturação econômica e política, a partir do processo de “*Glasnost*” ou liberdade de informação. Através destas medidas, defendeu-se a teoria de uma “economia de mercado socialista”. Tais mudanças, possibilitaram o surgimento de empresas autônomas e economicamente viáveis, cooperativas públicas e privadas, macroeconomicamente orientadas pelo centro de “tomada de decisões econômicas”, ou seja, conferiu-se ao socialismo algumas características do capitalismo (Hobsbawm, 1995).

Para Hobsbawm (1995), na busca da economia de mercado socialista, a crise foi se agravando, a antiga “linha dura” do governo central, após as reformas, perdeu sua força. Porém, no ano de 1989, na Alemanha Oriental também em crise, ocorre a derrubada do muro de Berlim que desencadeia o colapso total do socialismo mundial, até então sustentado principalmente pela URSS. Como resultado, as duas Alemanhas (Ocidental e Oriental) foram unificadas, Polônia e Tchecoslováquia abandonaram o socialismo. Paralelamente, muitas das repúblicas soviéticas entraram em processo de proclamação de independência, caracterizando o fim da antiga URSS que agonizou até 1991.

Com o fim do socialismo do tipo soviético, presenciou-se uma nova expansão do capitalismo que, como uma das principais consequências, acelerou o processo de abertura comercial entre várias nações do mundo.

Para Drucker (1996), esta abertura pode ser caracterizada como um aumento das relações comerciais entre nações, organizações ou pessoas através de dois grandes fluxos:

o primeiro caracterizado por dinheiro e informações e o segundo por comércio-investimento. Estes fluxos viabilizaram as alianças através de fronteiras e a conseqüente formação de blocos econômicos entre países.

Talvez, um dos reflexos mais visíveis desta abertura, seja a globalização financeira. Facilitada pelo grande avanço tecnológico, particularmente dos meios de comunicação, a globalização do fluxo dos mercados financeiros coloca em “xeque”, muitas das medidas ortodoxas usualmente aplicadas em políticas monetárias pelos governantes de muitos países. Desta forma, estes fluxos, em sua maioria, são movidos pela expectativa de maior renda e lucros especulativos, circulando livremente pelo mundo à procura da melhor oportunidade.

O Brasil, por exemplo, valeu-se da política de manutenção das taxas de juros elevadas com o objetivo de atrair capital estrangeiro durante os primeiros anos do plano Real. Com as crises dos países asiáticos e da Rússia, esta política ortodoxa, deixou de apresentar os resultados esperados. Recorreu-se a novos aumentos nas taxas de juros na expectativa de reverter a situação, porém, a fuga do capital especulativo continuou obrigando o país a recorrer ao FMI.

A volatilidade deste capital “apátrida” revela uma enorme vulnerabilidade dos países envolvidos neste processo, suas políticas monetárias, seus sistemas bancários e bolsas de valores. Aparentemente, configura-se uma grande dificuldade em conciliar-se a necessidade deste capital estrangeiro com a vulnerabilidade a que esta submetida a economia de uma nação.

Drucker (1996), caracteriza outro fluxo, denominado “comércio-investimento”, este por sua vez, é representado pelas alianças comerciais entre duas ou mais empresas. *Joint-ventures*, parcerias, fusões, aquisições, acordos de conhecimento e terceirizações enquadram-se neste tipo de fluxo. Estes fluxos, materializam, na maioria das vezes, a busca de muitas das empresas multinacionais por vantagens de custo e mão-de-obra mais barata em relação aos seus países de origem.

Como uma das conseqüências desta crescente abertura comercial, a concorrência internacional mostra-se cada vez mais acirrada. Deste modo, nem sempre os produtos nacionais mostram-se competitivos frente aos importados e como solução aparentemente “protecionista”, recorre-se às sobretaxas de importação. Sendo assim, conciliar os ideais de balança comercial favorável com os de abertura comercial torna-se cada vez mais problemático (Dreifuss, 1996).

Outra característica contemporânea reside no estabelecimento de “parcerias estratégicas globais”, que segundo Stoner & Freeman (1995) são alianças formadas por organizações de um ou mais países, geralmente visando obter vantagens e economia de escala assumindo a liderança no fornecimento e/ou na produção. Muitas empresas estão envolvidas em processos de fusões e aquisições de outras, as quais estão geralmente ligadas ao mesmo setor produtivo em outros mercados inexplorados ou de difícil alcance, devido a fatores econômicos, políticos ou geográficos.

Polanyi (1980) ressalta que, como mediador ou regulador deste processo apresenta-se a auto-regulação (imperfeita) da economia de mercado. Novamente fazendo as sociedades adaptarem-se às necessidades do mecanismo de mercado, gerando tensões cumulativas no organismo social. Fato este, que já ocorreu no meio século que decorreu entre 1879 e 1929, culminando com o grande “crash” da bolsa de Nova York e na grande depressão mundial resultante.

Para Shon (1973), a existência do homem pode ser caracterizada pela incessante busca de previsibilidade e estabilidade. De modo contrário, cada vez mais a economia de mercado apresenta-se como imprevisível e instável. Desta forma, parece ser compreensível que muitos países unam-se através de blocos econômicos.

2.2.2 Os blocos econômicos

O atual processo de formação de blocos econômicos ou regionalização de mercados concretiza-se de diversas formas e por diversas razões, dentre elas, destaca-se a busca pela complementação produtiva ou ampliação de mercados por meio de uma “horizontalização” econômica dos espaços através das fronteiras nacionais. Como consequência, devido aos meios e métodos de rápida circulação, idéias, pessoas e bens fluem através de grandes distâncias quase sem restrições em cadeias regionais transfronteiriças e em cadeias globais de produção e consumo (Dreifuss, 1996).

Todavia, segundo Hobsbawm (1995), o processo de formação de blocos econômicos, não é recente. Em 1951, por imposição dos EUA, em troca de recursos para reconstrução da Europa pós-guerra, foi assinado em Paris um tratado criando a Comissão Européia do Carvão e do Aço entre a Alemanha Ocidental, Bélgica, França, Itália, Luxemburgo e Holanda.

Em 1957, estes mesmos países, assinaram em Roma o primeiro tratado constituindo a Comunidade Econômica Européia, que derrubava as barreiras alfandegárias no comércio entre países signatários, entrando em vigor em 1958. Em 1973, Dinamarca, Inglaterra e Irlanda entraram para a Comunidade Econômica Européia; em 1981 entrou a Grécia e em 1986 foi a vez de Portugal e Espanha, chegando a um total de 12 países (Praxedes & Piletti, 1997).

Em 1993, foi assinado o tratado de Maastricht, que transformou a Comunidade Econômica Européia em União Européia com sede em Bruxelas. Em 1995, Áustria, Finlândia e Suécia aderiram ao bloco que assim totalizou 15 países (Hobsbawm, 1995). Em 1º de janeiro de 1994 começou a funcionar em Frankfurt, Alemanha, o Instituto Monetário Europeu, que deu origem ao Banco Central Europeu. Este começou a funcionar em 1998, e recebeu a incumbência de implantar e emitir o “euro”, a moeda comum aos países da União Européia.

Os países que compõem a União Européia são capitalistas do “velho continente”, alguns mais industrializados, outros menos. Economias que, sozinhas, teriam uma menor relevância, e que, unidas a outras, através de um bloco econômico adquirem respeito e poder de negociação frente às organizações transnacionais, caracterizando uma sinergia em que o todo é maior do que a soma das partes.

Ao que parece, quanto maior o bloco econômico e quanto mais diversificadas forem as indústrias dos países pertencentes, maior será sua independência, resultando em um relativo afastamento do livre comércio com o mundo exterior e na direção de um novo protecionismo (Drucker, 1996). Embora a formação de blocos econômicos seja um dos frutos do capitalismo, sua implantação é aparentemente contraditória a um de seus principais preceitos - o do livre comércio.

Atualmente, pode-se citar vários blocos econômicos formados no mundo, outros em formação. Dentre alguns já formalizados, destacam-se a UE (União Européia), o NAFTA (Acordo de Livre comércio da América do Norte), o MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), a APEC (Associação de Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico), o COMESA (Mercado Comum dos Países do Leste e Sul da África), o Pacto de Visegrád (Hungria, República Tcheca, Polônia e Eslováquia) e o Pacto Andino (Venezuela, Colômbia, Bolívia Equador e Peru). Estes vários blocos econômicos diferem muito entre si no que diz respeito aos seus objetivos e aspectos organizacionais, sendo que muitos não passam de meros acordos comerciais.

Porém, para uma organização, o conhecimento sobre o ambiente globalizado que a cerca não lhe é garantia de sucesso. Segundo Porter (1999), à medida que fica mais aparente a globalização da competição, caracterizada por empresas de diversos países, competindo em diversos mercados, a pesquisa teórica e a prática empresarial sobre ambiente e estratégia internacional tornam-se cada vez mais importantes para as organizações contemporâneas.

Tão importante quanto conhecer o ambiente é possuir uma estratégia de ação dentro do mesmo. Os estudos sobre estratégia evoluíram através dos tempos, evolução esta, fruto das abordagens de diversos autores acerca do tema, como será tratado a seguir.

2.3 Evolução do conceito de “Estratégia”

A origem do significado da palavra “estratégia” está diretamente relacionado ao vocábulo grego “strategos”, que significa literalmente general. Na Grécia antiga, a palavra estava relacionada aos atos do general “a arte do general” (Oliveira, 1994). Somente na década de 50, quando a resposta às mudanças ambientais começou a ganhar importância, é que o sentido da palavra começou a ampliar-se, passando a fazer parte do vocabulário administrativo (Ansoff & McDonnell, 1993).

Embora o conceito de estratégia seja de origem militar, desde 1948, Von Neumann & Morgenstern (apud Ansoff, 1977), estabeleceram a ligação do conceito ao nível empresarial através da teoria dos Jogos, a qual fornece uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, seja na guerra, na política ou em atividades empresariais. Com o passar dos anos, muitos estudiosos dedicaram-se aos estudos sobre estratégias e o assunto foi adquirindo uma importância cada vez maior no mundo da administração empresarial.

Para efeito deste estudo, procura-se analisar o arcabouço da evolução conceitual do tema “estratégia” através da abordagem de Henry Mintzberg (1990; 1999). Segundo o autor, os teoremas sobre estratégia podem ser alocados em três grupos que possuem diferentes linhas de pensamento, estes grupos por sua vez, subdividem-se em escolas de pensamento distintas, somando-se dez ao todo, as quais serão discutidas a seguir.

Segundo Mintzberg (1990; 1999), o processo de formação da estratégia subdivide-se nas seguintes escolas ou linhas de pensamento: [1] da concepção, [2] do planejamento, [3] do posicionamento, [4] do empreendedorismo, [5] cognitiva, [6] do

aprendizado, [7] política, [8] cultural, [9] do ambiente e [10] da configuração. Estas dez escolas estão agrupadas em três grupos ou linhas de pensamento: o das escolas *prescritivas* (1,2 e 3), que possuem o foco de interesse voltado para a formulação de estratégias; das escolas *descritivas* (4, 5, 6, 7, 8, e 9), que focalizam aspectos específicos do processo de formação de estratégias e a escola da *configuração* (10), que visa a melhor adaptação integrando as outras escolas.

2.3.1 Escolas Prescritivas

A primeira das escolas prescritivas, a da **concepção**, surgida por volta de 1960 tratava a formação da estratégia como um processo informal de desenvolvimento. Nesta escola, a melhor estratégia pode ser vista como a combinação entre qualificações e oportunidades que posicionam uma empresa em seu ambiente. A busca pelo sucesso parece ser o lema desta escola.

Dentre as principais premissas, pode-se destacar que a formação da estratégia é vista como um processo controlado de pensamento, baseado em treinamento formal, onde a responsabilidade de controle e consciência concentra-se na figura do chefe executivo, visto como o estrategista. O modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e formal, caracterizando estratégias únicas resultantes de um processo criativo, devendo ser feitas de forma explícita e articulada, para posteriormente serem implementadas e controladas. A estratégia é vista como a união entre qualificações e oportunidades, as quais posicionam a empresa em seu ambiente. Esta escola deu origem à escola do planejamento e do posicionamento.

Como um dos principais autores desta escola, destaca-se Alfred D. Chandler e sua obra “Strategy and Structure”. Segundo Chandler (1995), as diferentes formas organizacionais resultam de diferentes tipos de crescimento que podem ser resultado de diferentes estratégias e estruturas organizacionais. Para o autor, a estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos de longo-prazo em uma empresa, além da adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a consecução desses objetivos. Por sua vez, a estrutura pode ser definida como o desenho organizacional através do qual a empresa é administrada.

A escola do **planejamento**, que atingiu o seu auge na década de 70, tem como premissa básica o estabelecimento de um plano formal e detalhado feito por profissionais

específicos – os planejadores. A formação da estratégia deve ser um processo controlado, consciente e formal, decomposto em passos distintos, cada um delineado por listas de verificação e apoiada por inúmeras técnicas. Toda a responsabilidade pelo processo recai sobre o chefe executivo, enquanto a responsabilidade pela execução recai sobre os assistentes planejadores. As estratégias emergem de um processo completo, que tanto pode ser explicado, como pode ser implementado através da detalhada observação dos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Destaca-se como principal expoente desta escola, Igor Ansoff (1977; 1981), o qual define estratégia como sendo um conjunto de regras de tomada de decisão, para a melhor orientação do comportamento de uma organização. O autor celebrou-se ao difundir os conceitos do planejamento estratégico e da administração estratégica como soluções viáveis (cada qual a seu tempo) para a solução do “problema estratégico”. Para Ansoff (1981), o problema estratégico reside na dificuldade de adaptação das organizações ao seu ambiente.

Nos anos 50, quando do surgimento do conceito de *planejamento estratégico*, o problema estratégico era definido de forma técnico-econômica, pois parecia tratar-se somente de uma falta de sintonia entre a oferta de produtos ao mercado e a real quantidade que o mesmo estava disposto a consumir. Desta forma, achou-se que a solução do problema residia na análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização entre os dois extremos através de uma estratégia. Por sua vez, esta compatibilização deveria satisfazer da melhor maneira possível os objetivos da empresa. Sendo assim, uma vez escolhida a estratégia, chegava-se a uma solução essencial que a organização deveria procurar implementar.

Segundo Ansoff (1981), com a evolução da análise e melhor compreensão do problema estratégico, observou-se três aspectos distintos: os problemas administrativos surgidos pela situação, os processos de solução de tais problemas e as variáveis que os envolvem.

Sob esta nova ótica, o planejamento estratégico foi considerado uma solução parcial de um problema de maior magnitude. Visto que o planejamento estratégico focaliza sua atenção no planejamento (solução do problema), considerando somente as vinculações externas em detrimento das configurações internas e atendo-se somente às variáveis técnico-econômicas, subjugando a influência da dinâmica social e política tanto interna quanto externamente à empresa, como demonstra-se na Figura 1.

Figura 1 – O problema estratégico e a abrangência do planejamento estratégico

ADMINISTRATIVO	Configuração interna			Políticas	VARIÁVEIS
				Psico-sociológicas	
	Vinculação externa	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		Informações técnico-econômicas	
		Planejamento (Solução de problema)	Implantação-controle (Ação)		
		PROCESSOS			

Fonte: Adaptado de Ansoff (1981, p. 16)

A crescente aceleração do ritmo das mudanças contribuiu para evidenciar algumas deficiências no processo de planejamento estratégico que concentrava seus esforços em apenas parte do problema estratégico. O resultado do planejamento estratégico era apenas um conjunto de planos e intenções, sem no entanto ter a capacidade de produzir ações ou mudanças visíveis na empresa.

Como proposta de solução para essas deficiências, Ansoff desenvolveu um conceito mais abrangente denominado *administração estratégica*. Este por sua vez, contemplava a crescente importância das variáveis psicológicas, sociológicas e políticas, interna e externamente no que diz respeito à empresa, além de tratar de aspectos relativos ao processo de implementação e controle compondo um sistema de ação.

Para Ansoff (1981), mediante os laços ambientais existentes, muitas empresas que somente preocupam-se internamente com a produção de bens e serviços dirigindo a propaganda, as vendas, a distribuição e as compras através de um “comportamento competitivo” precisam urgentemente passar por um processo denominado transformação cultural. Este processo, tem como objetivo mudar a natureza dos laços ambientais, através da identificação de áreas de oportunidade, desenvolvimento de produtos e serviços, cálculo

da potencialidade e teste de mercados e lançamento de novos produtos aos consumidores, além do surgimento de preocupações ambientais, sociais e políticas. Em resumo, enquanto o comportamento competitivo preocupa-se exclusivamente em extrair lucros do ambiente, o comportamento empreendedor busca estabelecer e manter uniões lucrativas.

Na prática, segundo Ansoff (1981, p. 59), encontram-se graduações de comportamento dentro de cada modelo: “o modelo competitivo vai da competição livre, global e agressiva à ausência de sensibilidade dos monopólios estabelecidos para atender exigências do consumidor. O modelo empreendedor vai da imitação relutante dos novos produtos do competidor a um fluxo contínuo de inovações”. Neste sentido, identifica-se uma relação entre a intensidade com que uma empresa responde ao mercado e as aptidões dessa empresa, ou seja, capacidade de resposta.

Buscando capacidade de resposta, uma empresa deve realizar um diagnóstico ambiental para identificar o tipo de ambiente competitivo em que está operando. Ansoff (1981) identificou quatro tipos: o ambiente de iniciativa que corresponde ao nascimento de uma indústria; o reativo verificado no início do crescimento; o estável na maturidade e antecipativo no fim do crescimento. Além do diagnóstico ambiental, deve-se proceder o diagnóstico da capacidade organizacional através da análise dos atributos internos de comportamento. Segundo o autor, esta capacidade também caracteriza quatro grupos: estável, reativo, antecipador e de iniciativa.

Tanto o diagnóstico ambiental, quanto o da capacidade organizacional contribuem decisivamente no planejamento da transformação da atitude estratégica. Sendo assim, a administração estratégica constitui-se em um processo racional em que planejar é apenas um dos componentes de um processo sócio-dinâmico mais complexo que gera mudança estratégica. Para Ansoff (1981), tanto a adoção e um processo de planejamento racional, quanto de um processo psico-sócio-político adaptativo, traz vantagens e limitações em ambos os casos e que o ideal está na adoção de uma abordagem que combine as duas num processo de aprendizagem planejada.

Na década de 80, surgiu a terceira e última escola do grupo prescritivo, a do **posicionamento** nos mercados econômicos, que concebia a estratégia como um processo analítico. Segundo Mintzberg (1990), esta escola passou por diversas “ondas” de evolução: a primeira onda teve início com os escritos militares de Sun Tzu, 400 anos AC, a segunda onda começou por volta dos anos 60 com diversos autores e a terceira onda teve início nos anos 80 com os escritos de Michael E. Porter (1986; 1989).

Dentre as principais premissas desta escola está a seleção de posições estratégicas consideradas genéricas, em contextos específicos, também considerados genericamente. O processo de formação de estratégia é de seleção analítica baseado em cálculos. Estratégias como posições conduzem outros tipos de estratégias gerando “grupos estratégicos”. Os analistas têm grande importância neste processo, pois alimentam de resultados os administradores, que oficialmente controlam as escolhas. As estratégias que emergem deste processo são articuladas e implementadas; contudo, a estrutura do mercado determina a posição estratégica que impõe outras estratégias. Estas estratégias determinam a estrutura organizacional que resultam no desempenho.

Dentre os principais autores desta escola, destaca-se Michael E. Porter (1996, p. 68), o qual define estratégia como sendo: “(...) a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo diferentes grupos de atividades.” O autor descreve três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Esta última, possui duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Estas estratégias estão representadas na Figura 2.

Figura 2 – Três estratégias genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo (Toda a indústria)	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito (Segmento particular)	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter (1989, p. 10)

Para Porter (1986; 1989), as estratégias genéricas são métodos fundamentalmente diferentes para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem (baixo custo ou diferenciação), com o escopo competitivo (alvo estratégico).

A *liderança de custo*, popularizou-se nos anos 70 a partir da difusão do conceito de curva de experiência e consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais básicas orientadas neste objetivo. Para tanto, precisa ter instalações modernas e eficientes, além de controlar os custos e despesas gerais, em especial, em áreas do tipo pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica e vendas. Custo baixo em relação à concorrência é o tema central desta estratégia. Uma empresa que consegue alcançar e sustentar uma posição de liderança no custo total, estará acima da média em sua indústria, já que com preços na média ou perto dela, consegue lucros mais altos.

Já a estratégia de *diferenciação*, como o nome sugere, implica a busca de um diferencial no produto ou serviço que seja único ao âmbito de toda a indústria. A diferenciação pode basear-se no produto, no sistema de entrega, o método de marketing ou outros fatores que conferem uma singularidade na satisfação das necessidades dos clientes que pagarão um preço-prêmio.

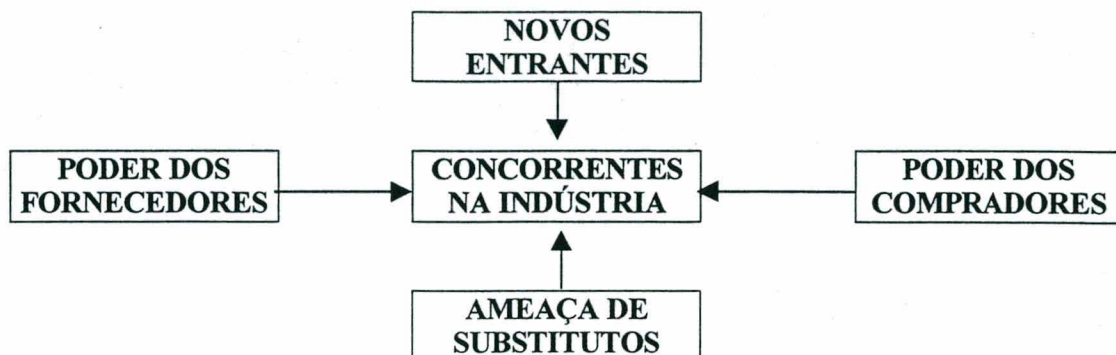
A terceira estratégia é o *enfoque*, cujo objetivo é o de enfocar um determinado grupo de compradores, um mercado geográfico ou um segmento específico da linha de produtos para aumentar a vantagem competitiva. Possui duas variantes: *enfoque no custo*, onde a empresa procura vantagem de custo em seu segmento-alvo e, *enfoque na diferenciação* em que a empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo. Desta forma, estratégia de enfoque significa que uma empresa possui uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas.

Ao buscar-se simultaneamente mais de uma estratégia competitiva, sem contudo, atingir-se nenhuma especificamente, caracteriza-se como sendo uma situação estratégica denominada “*meio-termo*”. A empresa que encontrar-se nesta situação possivelmente alcançará uma baixa rentabilidade em relação aos concorrentes. A obtenção de maiores lucros, somente será possível se o nível de competição em uma indústria for favorável ou se por sorte, os concorrentes também encontrarem-se na mesma posição. Segundo o autor, ficar no meio-termo é resultado da dificuldade de se fazer escolhas sobre como competir, de uma cultura empresarial indefinida e de outros conflitos internos na determinação dos rumos estratégicos.

Contudo, para uma empresa conseguir estabelecer um rumo estratégico ela primeiramente deve analisar as *cinco forças competitivas* que determinam a rentabilidade em qualquer indústria, seja ela nacional ou internacional, as quais segundo Porter (1986; 1989; 1999) constituem-se em: ameaça de novos entrantes (concorrentes), ameaça de

substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes. (ver Figura 3)

Figura 3 – As forças competitivas de uma Indústria



Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 23)

Sendo assim, a meta de uma estratégia competitiva seria encontrar uma posição dentro da qual a empresa possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Logo, pesquisar em profundidade as fontes de cada força é imperativo ao desenvolvimento de uma boa estratégia competitiva.

A *ameaça de novos entrantes*, constitui-se na força de novas empresas que entram para uma indústria trazendo nova capacidade, alimentando o desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais. Segundo Porter (1986; 1989; 1999), a ameaça de entrada em uma indústria depende de barreiras de acesso existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos já existentes. Para o autor, sete são os elementos que podem constituir barreiras à entrada:

a) *economias de escala*: que se referem aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Estas economias detêm a entrada forçando a organização entrante a ingressar em larga escala e a se arriscar a uma forte reação das organizações existentes, ou a ingressar em pequena escala e se sujeitar a uma desvantagem de custo;

b) *diferenciação do produto*: que significa que as organizações estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade aos seus clientes. A diferenciação situa-se na entrada, forçando os entrantes a efetuar pesadas despesas para quebrar essa lealdade;

c) *necessidade de capital*: que corresponde a necessidade de investir grandes volumes de recursos financeiros, de modo a competir, criando uma barreira de entrada,

particularmente se o capital é destinado às atividades arriscadas e irrecuperáveis, como a pesquisa e o desenvolvimento;

d) *custos de mudança*: ou seja, custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro. Se estes custos são altos, os recém-chegados precisam oferecer melhor desempenho ou custo menor para que o comprador se decida pela troca de um produto;

e) *acesso aos canais de distribuição*: representa uma barreira de entrada que pode surgir pela necessidade de que a organização entrante tenha que assegurar a distribuição para o seu produto. O entrante precisa persuadir os canais a aceitar seu produto.

f) *desvantagens de custo independentes de escala*: são representadas pelas vantagens de custo das empresas estabelecidas que podem ser impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, tais como: tecnologia patenteada de produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou de experiência;

g) *política governamental*: representado pelo protecionismo do governo que pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias, através de controles como licenças de funcionamento, limites de acesso a matérias-primas, mecanismos de controle de preços, dentre outras.

Além das barreiras à entrada, o surgimento de novos concorrentes pode ser frustrado em decorrência da expectativa de grandes retaliações por parte dos concorrentes já estabelecidos. Outro fator de influência negativa pode ser representado pelo preço de entrada dissuasivo, dentre outros tipos de barreiras de entrada específicas.

Em relação à intensidade de rivalidade entre os *concorrentes existentes na indústria*, Porter (1986; 1989; 1999) argumenta que a mesma traduz-se em uma disputa por posição - com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos clientes. Algumas formas de concorrência, principalmente a de preços, são altamente instáveis. Os cortes de preços são fáceis e rapidamente igualáveis pelos rivais, passando a reduzir as receitas de todas as empresas. Percebe-se que a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais como:

a) *concorrentes numerosos ou bem equilibrados*: ou seja, quanto maior o número e o equilíbrio entre os concorrentes em uma indústria maior será a instabilidade entre eles. Mesmo que existam poucos concorrentes, a semelhança em termos de tamanho e recursos aparentes pode resultar em lutas entre os mesmos através de retaliações vigorosas;

b) *crescimento lento da indústria*: tal fator geralmente resulta em uma luta por parcelas de mercado entre os concorrentes que procuram expansão. É uma situação muito mais instável do que quando o crescimento da indústria é rápido;

c) *custos fixos ou de armazenamento altos*: principalmente custos fixos altos criam grandes pressões no sentido de que as empresas satisfaçam determinada capacidade na busca do ponto de equilíbrio. O problema reside em casos que o valor adicionado ao produto final é proporcionalmente muito menor do que o seu custo fixo;

d) *ausência de diferenciação ou custos de mudança*: quando o produto ou serviço refere-se a um artigo de primeira necessidade ou pouco diferenciado, a escolha do comprador é baseada em grande parte no preço e no serviço. Assim, criam-se grandes pressões no sentido de uma concorrência de preços e serviços;

e) *capacidade aumentada em grandes incrementos*: em decorrência das economias de escala algumas empresas optam pelos aumentos na capacidade produtiva em grandes incrementos. Este tipo de comportamento pode resultar em um desequilíbrio entre a oferta e a procura do produto ou serviço e nas conseqüentes reduções de preços;

f) *concorrentes divergentes*: situação resultante de diferentes estratégias, origens, personalidades e relacionamentos com as matrizes culminam em diferentes maneiras de competir e contínuos choques. Nestes casos, alternativas estratégicas certas para um concorrente serão erradas para outros, em especial concorrentes estrangeiros;

g) *grandes interesses estratégicos*: resultam em uma grande rivalidade entre os concorrentes de uma indústria. Este é o caso quando algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o propósito de obter sucesso em determinado setor;

h) *barreiras de saída elevadas*: são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm uma determinada empresa competindo em uma indústria mesmo com retornos baixos, ou até negativos. Dentre estas barreiras pode-se destacar os custos fixos de saída e as restrições de ordem governamental e social.

Já a ameaça representada por **produtos substitutos**, segundo Porter (1986; 1989; 1999), está presente em todas as empresas de uma indústria que estão competindo com concorrentes que fabricam produtos substitutos. Estes substitutos, por sua vez, reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. A análise destas tendências pode ser de extrema importância na decisão acerca de tentar suplantá-los estrategicamente um substituto ou de planejar a estratégia futura.

Em relação ao *poder de negociação dos compradores*, o autor comenta que os mesmos competem com a indústria forçando o preço para baixo, barganhando a melhor qualidade ou mais serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria está diretamente relacionado à aquisição de grandes volumes de determinados produtos ou produtos diferenciados, poucos custos de mudança, ou outras características que confirmem uma importância relativa às suas compras na indústria.

Por fim, Porter (1986; 1989; 1999) enfatiza que o *poder de negociação dos fornecedores* sobre os participantes de uma indústria reside nas ameaças de elevação de preços ou redução da qualidade de bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos, conseqüentemente, podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz ou limitada para repassar os aumentos de custos a seus próprios preços. Fornecedores poderosos surgem da falta de concorrentes, falta de produtos substitutos, importância do produto fornecido, ou outras características que refletem aquelas que tornam os compradores poderosos.

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa pode levantar qual a sua real posição dentro da indústria. Do ponto de vista estratégico, uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. Isto significa posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto das cinco forças; influenciar o equilíbrio das forças através de movimentos estratégicos, melhorando assim a posição relativa da empresa; ou antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas.

2.3.2 Escolas Descritivas

No grupo das escolas descritivas, a escola do **empreendedorismo** descreve a estratégia como um processo visionário, associado à visão do líder da organização. A estratégia existe na mente de um único líder como perspectiva, especificamente como um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro das organização. O processo de formação de estratégia é semiconsciente, fundamentado na experiência e intuição do líder. A organização torna-se subserviente, suscetível às imposições do líder, o ambiente torna-se terreno sobre o qual o líder manobra, pelo menos em termos de direcionamento para um nicho de mercado.

O líder mantém um controle pessoal sobre a formulação e a implementação da sua visão através do controle pessoal. Deste modo, a visão estratégica é maleável, como é a organização do líder, uma simples estrutura suscetível às suas intenções. A estratégia tende a tomar forma de nicho, uma ou mais fatias de posições de mercado protegidas das forças de competição direta.

Dos autores desta escola, pode-se destacar Kaplan (1997), que conceitua estratégia como sendo a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócio pretendem servir, através da identificação dos processos internos críticos e seleção das capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

Vinculada à idéia do espírito empreendedor, surgiu a escola **cognitiva**, que concebe a estratégia como um processo cognitivo que se forma na mente do estrategista. Quatro aspectos da psicologia cognitiva podem ser identificados como relevantes para a formação estratégica: (1) percepção, como o estrategista obtém informações; (2) concepção, como a estratégia se forma; (3) reconcepção, como a estratégia muda, ou porque isto não ocorre; e (4) estilo estratégico, como estrategistas diferem nas suas orientações cognitivas.

Dentre as principais premissas desta escola, destaca-se a de que a formação da estratégia é um processo cognitivo que surge da mente do estrategista como perspectivas ou conceitos. O ambiente do estrategista é complexo, sendo que suas capacidades cognitivas podem ser limitadas por comparações, podendo, dessa forma, restringir e tendenciar a recepção da informação e, conseqüentemente, distorcer o processo de formação da estratégia. Sendo assim, as estratégias são dificilmente alcançáveis em um primeiro momento e tudo depende do estilo cognitivo individual do estrategista.

Um dos autores de maior destaque desta escola é Herbert Simon (1979), que conceitua estratégia como sendo um conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser seguido por uma organização num determinado período de tempo. Desta forma, a decisão ou escolha por parte do indivíduo, dentre inúmeras alternativas de comportamento, algumas das quais conscientes, constitui-se no processo pelo qual uma destas alternativas é selecionada e implementada.

Segundo a escola do **aprendizado**, as estratégias surgem em um processo emergente, às vezes de forma individual, mas freqüentemente, de modo coletivo. Dentre as premissas que fundamentam esta escola, destaca-se: (1) a natureza dinâmica e complexa do ambiente organizacional, freqüentemente associada com a difusão dentro da organização

da base de conhecimento para a formulação da estratégia, impede o controle ponderado, sendo que a formulação da estratégia abrange um processo de aprendizado contínuo; (2) embora o líder tenha que aprender e muitas vezes seja o único aprendiz, através do processo de aprendizado coletivo, busca-se potenciais estrategistas que existem na maioria das organizações; (3) o processo de aprendizado procede de uma maneira emergente através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo; (4) a função do líder é administrar o processo de aprendizagem estratégica, ao invés de preconceber as estratégias deliberadamente; (5) as estratégias aparecem primeiramente como padrões do passado, depois talvez como planos deliberados para o futuro e, por último talvez como amplas perspectivas.

Dois dos expoentes desta escola são Hamel & Prahalad (1995), segundo os autores, a aclamada busca por um novo paradigma organizacional não é igualmente recíproca por um novo paradigma da estratégia. Embora as organizações ainda necessitem de “cérebros”, não referem-se ao principal executivo ou o responsável pelo planejamento estratégico, ao contrário, referem-se a inteligência e a imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de toda a empresa, que precisam possuir uma visão ampliada do significado da estratégia organizacional e suas origens.

O conceito da competência essencial, desenvolvido pelos autores é definido como sendo um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada, caracterizando-se como uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo.

Segundo Prahalad (1998), a tarefa de identificar quais são as competências essenciais de uma empresa, passa por um processo de entrevistas com os clientes e com os funcionários de todos os níveis e tipos. Por outro lado, desenvolver competências essenciais para o futuro exige responder à três perguntas: (1) que podemos esperar que o mundo seja daqui a 10 anos? (2) definido o futuro que queremos construir, quais as competências que não possuímos e precisamos adquirir para chegar a ele, e como fazer isso? e; (3) como devemos desenvolver uma estratégia para adquirir tais competências a um baixo custo? Neste contexto, estratégia passa a significar inovação e criatividade: a busca de novos padrões de oportunidades e de interação entre clientes, empresas, tecnologias e mercados.

A escola **política** aborda o processo de formação estratégica como um processo de manipulação de poder. A formação da estratégia é um processo fundamentalmente político, baseado em significados legítimos e ilegítimos e usualmente gerando conflitos

generalizados, quer focalizados dentro da organização (micro políticas) ou refletindo ações fora da organização (macro políticas).

Nas micro políticas, não há um ator dominante, mas um grande número que competem entre si para controlar os resultados organizacionais ou que tornam vulneráveis os atores centrais, ou seja, a formação da estratégia torna-se um processo de barganha e negociação. Nas macro políticas, a organização promove o seu próprio bem-estar através de estratégias deliberadamente agressivas de natureza política; assim, as organizações podem ser consideradas como instrumentos de grupos externos de poder, que influenciam de fora ou então como sistemas fechados em sua política.

Dentre os autores desta escola pode-se destacar Cyert & March (apud Schein, 1982), que em seus estudos sobre como as organizações estabelecem metas e tomam decisões, concluem que sobre este aspecto uma organização pode ser definida como uma complexa coalizão de indivíduos inseridos em grupos com diferentes objetivos, necessidades, desejos, talentos e orientações. Para os autores, existe dentro das organizações um processo contínuo de barganha em torno do poder, dominado pelos membros da coalizão dominante que buscam continuamente seus objetivos particulares.

Por sua vez, a escola **cultural** considera que a formação da estratégia é fundamentalmente um processo do comportamento coletivo, baseado nas crenças compartilhadas pelos membros de uma organização. Ao contrário da escola política, o processo de formação da estratégia baseia-se na força da integração cultural, na influência da cultura na manutenção da estratégia.

Como resultado, tem a forma de perspectiva geral, não de posições ou estratégias, sendo baseado em intenções não necessariamente explícitas. Coordenação e controle na organização são geralmente normativos, baseados na influência das crenças compartilhadas. A convicção interna nesta escola é tão forte que a organização tende a ser proativa com um ambiente que parece ter uma influência passiva e difusa. Deste modo, o processo de formação de estratégia pode ser visto como um processo ideológico.

Como um dos principais ícones desta escola destaca-se Edgar H. Schein. Segundo o autor, para as organizações sobreviverem às mudanças rápidas e imprevisíveis, elas devem desenvolver flexibilidade e capacidade de enfrentar uma série de problemas novos. Estas características residem nos recursos humanos da organização. Os dirigentes e os empregados devem ser eles próprios flexíveis, o que melhorará a adaptabilidade que possa vir a ser necessária para a organização sobreviver em um ambiente em constante modificação (Schein, 1982).

Já na escola do **ambiente**, que caracteriza-se como a última escola descritiva, o processo de formação da estratégia é visto como um processo passivo em que a empresa reage ao contexto e às pressões. O poder sobre a formação da estratégia não compete à organização, e sim ao ambiente externo.

Nesta escola, o ator principal é o ambiente e a figura do estrategista interno não existe, tão pouco qualquer processo de formação estratégico, e o líder é considerado um mito. As estratégias são vistas como posições, nichos onde as organizações são sustentáveis.

Desta escola surge a abordagem da ecologia populacional ou seleção natural. Defendida principalmente por Hannan & Freeman (1977). Segundo os autores, a seleção natural das organizações ocorre como resultado das restrições ambientais existentes. Estas restrições asseguram a sobrevivência de algumas estruturas, porém outras estruturas mudam ou desaparecem. Os ambientes, aos quais as organizações estão inseridos, possuem recursos em determinada quantidade, pelos quais as organizações competem entre si. Neste contexto, a maior dúvida das organizações está em aprender ou adaptar-se.

2.3.3 Escola da Configuração

O último grupo que é composto por uma única escola, a de **configuração**. Segundo esta escola, o processo de formação da estratégia é visto como um processo episódico que focaliza tipologias e contextos de vários tipos - tipos de organizações, tipos de ambientes em que operam, distintos períodos em suas histórias - todos perfeitamente integrados em estágios que são seguidos no tempo, em ciclos de vida.

Segundo esta escola, os comportamentos das organizações são melhor descritos em termos de “configurações-distintas”, grupos integrados de dimensões sobre estado e tempo. Em particular, formação da estratégia é um processo episódico de que um particular tipo e forma de organização, combinado com um particular tipo de ambiente, participam de uma forma particular no processo por um distinto período de tempo.

Portanto, o processo pode ser de um desenho conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão intuitiva; isto pode ser de uma cognição individual e/ou aprendizado coletivo ou político; isto também pode ser dirigido por uma liderança pessoal, cultura organizacional, ou o ambiente externo; e as estratégias resultantes podem ter a

forma de planos ou padrões, ações, posições, ou perspectivas; mas cada um deve ser baseado em seu próprio tempo e em seu próprio contexto.

Dos autores configuracionais, destacam-se Mintzberg (1978; 1995) e Miles & Snow (1978). Segundo Mintzberg (1978), a estratégia pode ser definida como um padrão em um fluxo de decisões, ou seja, uma seqüência de decisões ao longo do tempo que apresente uma determinada consistência pode caracterizar uma estratégia.

Mintzberg (1995, p. 22) caracteriza a estratégia como sendo “o impulso mediador entre a organização e seu meio ambiente”. Deste modo, a formulação de estratégias envolve a interpretação do ambiente externo, de maneira que a esta seja congruente com o fluxo de decisões organizacionais.

Já para Miles e Snow (1978), as organizações ajustam-se ao seu ambiente através de um processo denominado *Ciclo Adaptativo*. Os referidos autores concordam que a adaptação é decorrente de um processo complexo e contínuo, porém, acreditam que este pode ser dividido em partes, para um melhor processo de análise. O processo de adaptação é feito a partir da análise de três maiores problemas administrativos: o problema empresarial, o problema de engenharia e o administrativo.

A nível institucional, o problema empresarial trata da escolha do domínio produto/mercado da empresa, ou seja, a definição de um produto e um mercado-alvo ou segmento de mercado. A nível intermediário, o problema administrativo trata da estrutura e dos processos organizacionais, possuindo dois aspectos: o da retaguarda que envolve a racionalização da estrutura e dos processos e o da liderança que envolve a seleção de áreas para inovações futuras. O último problema, o de engenharia, encontra-se a nível operacional e trata da escolha das melhores tecnologias de produção e distribuição de maneira que possam atender às expectativas do problema empresarial.

À medida que as organizações solucionam os problemas acima citados, os autores argumentam que as mesmas tendem a agruparem-se, caracterizando quatro tipos de comportamento estratégico com características particulares de tecnologia, estrutura e processos. Dos quatro tipos, três são considerados estáveis: o defensivo, o prospectivo e o analítico, enquanto o quarto tipo, o reativo é considerado instável.

O tipo defensivo caracteriza as organizações que possuem domínios definidos de produto/mercado e buscam a manutenção ou defesa da ação dos concorrentes. Estas organizações possuem dirigentes com mentalidade restrita às atuais operações, não buscam novas oportunidades e tampouco experimentam mudanças. A constante busca pela

eficiência nas operações vigentes em detrimento da busca de novas oportunidades, resulta numa consolidação da tecnologia e da estrutura organizacional.

Já o tipo explorador ou prospectivo, ao contrário do defensivo, é adotado por organizações que sempre buscam novas oportunidades de mercado, reagindo com respostas potenciais às novas tendências de mercados/produtos. Possuem como característica, a transitoriedade do domínio de produto-serviço/mercado em decorrência da sua contínua preocupação com mudanças e inovações. Por outro lado, não possuem a preocupação em obter o máximo de rendimento de suas operações atuais, tornando-se pouco eficientes.

Organizações do tipo analítico, um meio termo entre o tipo defensivo e explorador, procuram garantir o seu domínio e, ao mesmo tempo, tentam explorar novas oportunidades. Nas áreas estáveis, a organização opera de modo rotineiro e eficiente, procurando manter e defender o domínio já conseguido. Por outro lado, nas suas áreas instáveis, procura aproveitar as oportunidades existentes no ambiente, e as futuras.

Por último, o tipo, reativo caracteriza as organizações que são incapazes de integrar suas atividades de níveis institucional, intermediário e operacional. Nestas organizações, a cúpula administrativa ao perceber mudanças e incertezas em seu ambiente, são incapazes de fazerem suas organizações responderem a elas.

O modelo de adaptação estratégica de Miles & Snow (1978) conclui a análise da escola da configuração.

Isto posto, após analisar-se as três escolas descritas por Mintzberg (1990; 1999) conclui-se que o conceito de estratégia pode ser visto de diversas formas, através da combinação de diferentes aspectos das escolas de pensamento. De maneira que uma escola complementa outra em algum aspecto e a busca de uma definição ou modelo ideal caracteriza-se como fantasiosa. De acordo com o autor, as pessoas compreendem melhor o mundo quando o dividem em categorias, ignorando as nuances. A princípio, as categorias causam impacto, as nuances vêm depois, ou seja, é preciso aceitar as categorias e depois conseguir ultrapassá-las.

Como complemento dos conceitos de Porter, anteriormente abordados na escola do posicionamento, o tópico seguinte descreverá o modelo do autor para a análise da vantagem competitiva, os quais fornecerão um melhor embasamento para a análise das definições estratégicas predominantes na empresa Porttobello S.A., de acordo com os cenários macroeconômicos do Brasil de 1985 a 1998.

2.4 O modelo de Porter para análise de origem da vantagem competitiva

O presente tópico da fundamentação teórica têm por objetivo ampliar os conceitos anteriormente descritos nas escolas prescritivas, mais especificamente na escola do posicionamento, representada por seu maior ícone - Michael E. Porter. O autor desenvolveu uma metodologia para análise de uma indústria e sua concorrência, tarefa imprescindível para a elaboração de uma estratégia competitiva consistente. A estratégia competitiva de uma organização reflete o conjunto das suas atividades de valor.

Como em jogo de xadrez, o “cheque-mate” sobre a concorrência, somente será conseguido através da construção de uma vantagem competitiva sustentável, decorrente da implementação de uma estratégia competitiva genérica, a qual materializa-se na cadeia de valores. Desta forma, aperfeiçoar as jogadas, significa melhorar as atividades de valor desempenhadas por uma organização.

O conjunto das atividades de valor, traduzem-se na cadeia de valores de uma empresa, a qual é o modelo que diagnostica e intensifica a vantagem competitiva da mesma. Os conceitos acerca destes temas serão descritos a seguir.

2.4.1 Vantagem Competitiva

Independente da indústria à que uma empresa pertença, sua estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita, representará a busca por uma posição lucrativa e sustentável contra as cinco forças que determinam a concorrência dentro desta indústria. Como já foi exposto anteriormente, estas forças compreendem: a ameaça de *novos entrantes*, a *rivalidade entre os concorrentes* existentes na indústria, a pressão dos *produtos substitutos*, o poder de negociação dos *compradores* e o poder dos *fornecedores*.

Levando-se em consideração estas forças competitivas, uma empresa deverá buscar uma estratégia que lhe possibilite alcançar um desempenho acima da média em uma indústria, como também foi descrito. Estas estratégias, consideradas genéricas, compreendem: *liderança de custo*, *diferenciação* e *enfoque* (enfoque no custo ou na diferenciação).

Desta forma, segundo Porter (1989), uma boa posição de mercado é resultado de altas taxas de retornos, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade

média da indústria seja pequena. Neste contexto, o alicerce do desempenho acima da média a longo prazo é caracterizado como *vantagem competitiva* sustentável.

Para Porter, a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem em inúmeras atividades distintas e pode configurar-se de duas formas: *baixo custo* e *diferenciação*. Ou seja, o reflexo de qualquer ponto forte ou fraco que uma empresa possui, é resultado de seu custo relativo ou da diferenciação, possibilitados pela habilidade em lidar com as cinco forças competitivas descritas anteriormente, melhor do que seus concorrentes.

Segundo o autor, uma vantagem de custo pode resultar de uma distribuição física de baixo custo, um processo de montagem muito eficiente ou a utilização de uma força de vendas superior. Por outro lado, a diferenciação pode originar-se de fatores diversos tais como, a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou um projeto de produto superior.

A conexão entre estes conceitos, se dá de tal forma que, ao analisar-se as cinco forças competitivas, combinando-se o tipo de vantagem competitiva com o escopo das atividades de uma empresa, deve-se chegar a uma das três estratégias genéricas. Sendo que, a ferramenta básica para diagnosticar a vantagem competitiva e as maneiras de intensificá-la, segundo Porter (1989), é representado pelo conceito da *cadeia de valores*.

2.4.2 Cadeia de Valores

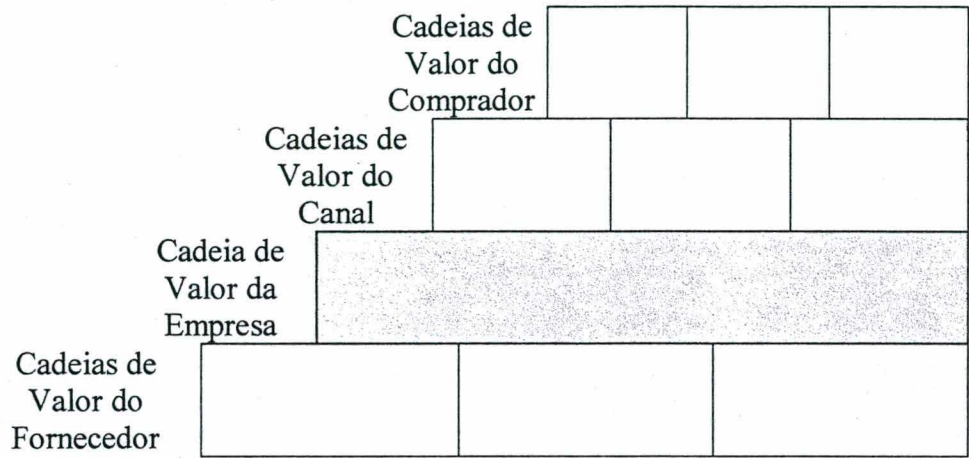
De acordo com Porter (1989), ao observar-se uma empresa como um todo, não é possível compreender quais suas fontes de vantagem competitiva. Estas fontes, estão situadas em todas as atividades que a mesma executa e do modo como elas interagem nas fases de projeto, produção, marketing, entrega e suporte ao seu produto. Cada qual a seu modo, podem contribuir para uma posição de custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

O autor introduz o conceito de cadeia de valores como instrumento para desagregar uma empresa nas atividades de relevância estratégica na busca da compreensão do comportamento dos custos e das fontes existentes e potenciais de diferenciação utilizadas no diagnóstico da vantagem competitiva. Consequentemente, uma empresa ganha vantagem competitiva possuindo um desempenho superior nas atividades de valor

estratégico, ou seja, executando estas atividades de uma forma mais barata ou melhor que sua concorrência.

A cadeia de valores de uma empresa, encontra-se por sua vez inserida em uma corrente maior de atividades, denominada por Porter (1989) como *sistema de valores*, demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Sistema de Valores de uma única indústria



Fonte: Adaptado de Porter (1989, p. 33)

Como em uma pirâmide imaginária, os fornecedores situados na base possuem cadeias de valores que criam e entregam insumos usados na cadeia de uma empresa influenciando o desempenho da mesma. Muitos produtos passam pelas cadeias de valores dos canais em direção ao comprador influenciando tanto as atividades da empresa como o comprador. Finalmente, no topo, o produto de uma companhia torna-se eventualmente parte da cadeia de valores de seu comprador. Determinar as necessidades do mesmo, representa o objetivo final para a diferenciação, constituindo-se no papel de uma empresa e de seu produto no mercado.

Para fins deste estudo, abordou-se somente a cadeia de valores de uma empresa em uma única indústria particular. Pois, segundo Porter (1989), este nível de análise é o que possui maior relevância para a construção de uma cadeia de valores.

Para uma melhor compreensão do conceito de cadeia de valores, cabe ressaltar que “valor” segundo Porter (1989), refere-se ao montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto oferecido por uma empresa. O valor é medido através da receita total, ou seja, o preço de determinado produto multiplicado pelo número de

unidades vendidas. Deste modo, a rentabilidade é resultado da obtenção de um valor que seja superior aos custos de criação do produto.

Para Porter (1989), o valor ao invés do custo, deve ser usado na análise da posição competitiva. A cadeia de valores exhibe o valor total que consiste em *atividades de valor* e *margem*. Atividades de valor, como o nome sugere, são atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso perante os consumidores. A margem, é resultado da diferença entre o valor total e o custo de execução das atividades de valor.

As atividades de valor, dividem-se em dois grupos gerais: *atividades primárias* e *atividades de apoio*, como demonstra-se na Figura 5. Independente desta divisão, cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos referentes à mão-de-obra e gerência, envolvem alguma forma de tecnologia e consequentemente utilizam-se da infra-estrutura da empresa.

As atividades primárias referem-se às atividades de criação física do produto, transporte e venda, além da assistência após a venda. Segundo Porter (1989), as mesmas subdividem-se em cinco categorias genéricas: logística interna, operações, logística externa, marketing e venda e serviços.

Já as atividades de apoio, sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos, além da própria infra estrutura da empresa, como demonstra-se através das linhas tracejadas da Figura 5.

Figura 5 – Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Adaptado de Porter (1989, p. 35)

Porter (1989), assinala que a identificação das atividades de valor implica no conhecimento entre as diferenças desta com as classificações contábeis (encargos, despesas indiretas, etc). O grande problema das classificações contábeis reside no fato da mesma agrupar tecnologias discrepantes e separar custos que fazem parte da mesma atividade.

Mais especificamente, as atividades primárias englobam:

Logística interna, refere-se às atividades de recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, armazenagem, além de outras atividades que envolvem a movimentação de produtos internamente;

Operações, que engloba as atividades de transformação de insumos em produto final, envolvendo o trabalho com máquinas, embalagens, montagem e outras atividades relacionadas ao processo produtivo;

Logística externa, envolvendo atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto aos compradores;

Marketing e vendas, que envolve todas as atividades referentes à oferta do produto, tais como, propaganda, força de vendas, seleção do canal e fixação de preços;

Serviço, que se refere ao fornecimento de serviço pós-venda para intensificar ou manter o valor do produto.

Já as atividades de apoio, como o nome sugere, dão suporte às atividades primárias e envolvem:

Aquisição, envolvendo a atividade de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa. Envolvem matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, além de outros equipamentos que dizem respeito tanto às atividades primárias quanto às atividades de apoio.

Desenvolvimento de tecnologia, representadas por várias atividades referentes ao aperfeiçoamento de processos e produtos. Todas as atividades de valor englobam tecnologia, que pode estar presente em algum processo ou no produto propriamente dito.

Gerência de recursos humanos, que envolve as atividades de recrutamento, contratação, treinamento e desenvolvimento de todos os tipos de pessoal.

Infra-estrutura da empresa, que consiste em atividades que geralmente dão apoio à cadeia inteira e não a atividades individuais. Engloba atividades de gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade.

Tanto as atividades primárias, quanto as atividades de apoio subdividem-se em três tipos genéricos de atividades segundo Porter (1989), as quais desempenham diferentes papéis na vantagem competitiva, sendo elas:

Atividades diretas, representadas pelas atividades que estão diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador. Como exemplo pode-se citar o projeto e a fabricação de produtos.

Atividades indiretas, que compreendem atividades imprescindíveis na execução de atividades diretas. Por exemplo, a manutenção e a programação das máquinas de uma linha de produção.

Atividades de garantia de qualidade, envolvendo atividades que garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação, ajuste e reforma.

Em suma, a elaboração de uma cadeia de valores genérica para o diagnóstico da vantagem competitiva em uma indústria particular, passa primeiramente pela identificação das atividades de valor relevantes. Para determinação das mesmas, exige-se que atividades com economias e tecnologias distintas sejam isoladas.

O princípio básico, pelo qual as atividades devem ser isoladas e separadas depende da economia e dos propósitos para os quais a cadeia de valores está sendo analisada, sendo descrito por Porter (1989), em três etapas:

A primeira etapa, consiste em separar atividades com economias diferentes, depois separar aquelas que tiverem um alto potencial de impacto sobre a diferenciação e, finalmente identificar as atividades que representem uma proporção significativa ou crescente no custo.

Usualmente, ao construir-se uma cadeia de valores, faz-se necessário desagregações mais refinadas de algumas atividades com vistas a expor diferenças importantes para a vantagem competitiva, da mesma forma que, outras atividades são combinadas porque evidenciam pouca importância para a vantagem competitiva ou são governadas por economias similares.

Na prática, todas as atividades desempenhadas por uma empresa deveriam ser classificadas como uma atividade primária ou de apoio. Um bom julgamento quanto ao rótulo das atividades de valor depende das características pessoais daqueles que são encarregados de elaborar a cadeia de valores.

Por outro lado, o conceito de cadeia de valores não representa uma coleção de atividades independentes. Segundo Porter (1989), as atividades de valor estão interligadas

por meio de *elos dentro da cadeia de valores*, os quais representam as relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de uma outra. Por conseguinte, a vantagem competitiva pode advir de elos entre atividades, bem como das próprias atividades.

Estes elos, podem resultar em vantagem competitiva através da otimização e da coordenação dos processos e atividades. A estratégia de uma empresa deve buscar a otimização dos seus elos na busca de vantagem competitiva.

No exemplo da Figura 5, os elos da cadeia de valores genérica são representados pelas linhas tracejadas entre as atividades de apoio e as atividades primárias. Geralmente, os elos entre as atividades de valor surgem de uma série de causas, das quais Porter (1989), destaca quatro:

Primeiramente, quando a mesma atividade pode ser desempenhada de formas diferentes; quando o custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas; quando atividades executadas dentro da empresa reduzem a necessidade de demonstração, explicação ou assistência técnica no campo; e finalmente, quando funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

Segundo o autor, os elos dentro da cadeia de valores são cruciais para a vantagem competitiva, mesmo assim, freqüentemente eles passam despercebidos. A identificação dos mesmos é um processo de busca das formas pelas quais cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras. A exploração dos elos requer informações ou fluxos de informações que possibilitem a otimização ou a coordenação das atividades de valor, de forma que a administração destes elos possam resultar em fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

Além dos elos existentes dentro da cadeia de valores, Porter (1989) caracteriza os elos entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais como sendo os *elos verticais* de uma empresa. Estes elos verticais possuem similaridades com os elos dentro da cadeia de valores e podem afetar significativamente o custo e a diferenciação de uma empresa.

Os elos entre a cadeia de valores dos fornecedores e a cadeia de valores de uma empresa são reflexo das características do produto de um fornecedor, bem como seus pontos de contato com a cadeia da empresa. Semelhantes aos elos do fornecedor, os elos do canal também possuem suas cadeias de valores, pelas quais fluem os produtos de uma empresa, através de atividades de vendas, publicidade e exposição que podem

complementar ou substituir estas mesmas atividades que muitas vezes são também executadas pela empresa.

A cadeia de valores do comprador, embora não constitua-se em um elo vertical, não pode ser desprezada em uma análise consistente. Os produtos adquiridos de uma empresa representam um insumo na cadeia de valores do comprador. Portanto, a origem da diferenciação de uma empresa encontra-se na forma como sua cadeia de valores está relacionada à cadeia de valores de seu comprador através da criação de valor, ou seja, redução de custo ou elevação de desempenho.

Segundo Porter (1989), uma outra fonte poderosa de vantagem competitiva, reside na relação entre o *escopo competitivo* e a *cadeia de valores* de uma empresa. O escopo competitivo define em linhas gerais a configuração e a economia da cadeia de valores refletindo o limite entre as atividades que uma empresa executa internamente e as que ela obtém em transações com o mercado.

Assim sendo, um escopo amplo possibilita que a empresa se beneficie da maior execução interna das atividades ou explore as inter-relações entre cadeias de valores de diferentes segmentos. Por outro lado, um escopo estreito, permite o ajuste da cadeia em função de um segmento-alvo, uma área geográfica ou uma indústria a fim de reduzir custos ou particularizar o atendimento aos mesmos.

Segundo Porter (1989), podem ser identificadas quatro dimensões do escopo que afetam a cadeia de valor:

Escopo do segmento, que envolve as variedades de produtos produzidos e de compradores atendidos. Busca-se a vantagem competitiva de enfoque através do atendimento das necessidades dos compradores em suas cadeias de valores com diferentes segmentos de produtos. Um escopo estreito é favorecido quando existem diferenças entre segmentos, por outro lado, um escopo amplo é favorecido pelas inter-relações entre as cadeias de valores que atendem diferentes segmentos.

Escopo vertical, que leva em conta as atividades executadas internamente em comparação com as atividades executadas por terceiros. Neste escopo, a cadeia de valores possibilita a identificação de benefícios através da integração, destacando a atuação dos elos verticais na empresa.

Escopo geográfico, que compreende as regiões, países ou bloco de países em que uma indústria compete com uma estratégia coordenada. Permite que uma empresa compartilhe ou coordene suas atividades de valor utilizadas nas inter-relações geográficas.

Estas inter-relações, podem intensificar a vantagem competitiva através da redução de custo ou acentuação da diferenciação.

Escopo da indústria, compreendendo a variedade de indústrias afins em que uma empresa compete com uma estratégia coordenada. O compartilhamento entre as cadeias de valores necessárias à competição em indústrias relacionadas são similares em conceito às inter-relações geográficas, podendo reduzir custos ou acentuar a diferenciação e consequentemente gerando vantagem competitiva.

Além destas quatro dimensões, Porter (1989), identifica uma outra forma de buscar-se vantagem competitiva envolvendo as características do escopo, a qual reside no estabelecimento de *coalizões* com empresas independentes.

Porter (1989), define as coalizões como sendo acordos de longo prazo entre empresas que superam as transações de mercado comuns, mas não se configuram como sendo fusões completas. As coalizões ampliam o escopo sem a necessidade de ampliação da empresa através da contratação de empresas independentes para executar atividades de valor ou a união a outras empresas para compartilhar atividades. Configuram-se dois tipos básicos de coalizões: as coalizões verticais e as coalizões horizontais.

De acordo com os objetivos gerais e específicos anteriormente estabelecidos, estas foram as considerações teóricas necessárias à melhor fundamentação do estudo de caso. Terminado o presente capítulo, segue-se no próximo o detalhamento dos procedimentos metodológicos que foram utilizados no decorrer do estudo.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo deste estudo, tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos que foram utilizados na sua consecução, em função da natureza do problema focalizado e da abordagem predominantemente adotada.

Para Minayo (1994, p. 16) a metodologia apresenta-se como sendo “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. A ciência faz uso da metodologia para que através da pesquisa, toda a humanidade usufrua da melhoria contínua dos conjuntos de teorias.

Segundo Gil (1991), um conhecimento, para ser considerado científico, deve identificar as operações mentais e técnicas que possibilitaram a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar a este conhecimento. Para tanto, algumas considerações básicas se fazem necessárias com a finalidade de nortear o leitor e melhorar a sua compreensão do estudo.

3.1 Delineamento do estudo

Através dos anos, um tipo de abordagem de pesquisa vem ganhando espaço cada vez maior no campo das ciências sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa que se apresenta como complemento à quantitativa, visto que possibilita um método de investigação mais abrangente para a compreensão do que se passa tanto interna quanto externamente nos contextos organizacionais e sociais. Neste sentido, Minayo (1994) acrescenta que o objeto das ciências sociais é predominantemente qualitativo.

Segundo Bogdan (apud Godoy, 1995), a pesquisa qualitativa possui as seguintes características básicas: a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) a pesquisa qualitativa é descritiva; c) a preocupação essencial do investigador é o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida; d) os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus

dados e; e) a principal preocupação dos pesquisadores qualitativos é o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Estas características, conferem à pesquisa qualitativa um grande diferencial no campo das pesquisas sociais, visto que esta se afirma no campo da subjetividade e do simbolismo para a melhor compreensão das relações e atividades sociais na compreensão da amplitude de uma pesquisa.

Dado o exposto, levando-se em conta a natureza do problema, bem como a necessidade de um maior nível de aprofundamento, o presente estudo caracterizou-se como sendo uma pesquisa **predominantemente qualitativa**.

Na seqüência, apresenta-se a caracterização da pesquisa quanto ao modo de investigação, método e perspectiva de análise

3.2 Modo de investigação e perspectiva de análise

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, um dos mais utilizados é o estudo de caso. Segundo Triviños (1987), o estudo de caso em pesquisa qualitativa caracteriza-se pela utilização de estatística simples (do ponto de vista dos dados que ele representa), uma classe não direcionada à quantificação de informações. Uma categoria que tem por objetivo a análise de uma unidade em sua profundidade.

Existem diversas características fundamentais no estudo de caso, segundo Lüdke (1986), podendo-se destacar as seguintes:

Os estudos de caso visam à descoberta – Geralmente os investigadores partem de alguns pressupostos teóricos iniciais, mas isto não significa estar desatento aos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo.

Os estudos de caso enfatizam a “interpretação de um contexto” – Por tratar-se de uma análise profunda de um único caso, é necessário levar em conta o contexto em que ele se insere. A manifestação de um problema, as ações, as percepções, comportamentos e interações com o ambiente devem ser percebidas pelo pesquisador.

Os estudos de caso buscam a realidade de forma completa e profunda – Esta profundidade se mostra na medida em que o pesquisador consegue revelar a multiplicidade de dimensões numa determinada situação ou problema, através de uma visão do “todo”.

Estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas – Estas generalizações ocorrem na medida que o pesquisador relata suas

experiências de uma maneira que o leitor possa fazer suas conclusões pessoais baseadas em sua experiência de vida.

Estudos de caso usam uma variada fonte de informações – E esta variedade de fontes de informações possibilitará ao pesquisador cruzar informações, confirmar ou rejeitar hipóteses, descobrir novos dados, afastar suposições ou levantar hipóteses alternativas.

Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social – É de suma importância que o pesquisador traga ao seu estudo as opiniões divergentes presentes em seu estudo (se for o caso), revelando ainda o seu próprio ponto de vista sobre a questão. Isto possibilitará ao leitor tirar suas próprias conclusões sobre os aspectos contraditórios.

Os relatos de estudo de caso utilizam linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa – Dentre as variadas formas de apresentação de um estudo de caso, a que possui um estilo mais informal, narrativo, ilustrado por figuras de linguagem, citações, exemplos e descrições é o relatório escrito. Existindo outras formas tais como dramatizações, desenhos, fotografias, colagens, slides, discussões, mesas-redondas etc.

Bogdan (apud Triviños, 1987), divide o estudo de caso em três tipos fundamentais:

1. Estudos de casos *histórico-organizacionais*, onde o interesse do pesquisador está na vida de uma instituição;
2. Estudos de casos *observacionais*, onde o foco não é a organização como um todo, e sim uma parte dela;
3. Estudos de casos denominados *história de vida*, que são realizados geralmente com pessoas de relevo social ou populares.

Existem outros tipos de estudos de casos, menos utilizados, porém não menos importantes. Dentre eles, destacam-se o estudo de caso de uma comunidade, estudos de casos do tipo análise situacional e microetnográficos.

O presente estudo, delimitou-se à uma única organização do setor cerâmico, a qual foi analisada em profundidade. Desta forma, de acordo com o exposto, o modo de investigação que melhor adaptou-se às características deste estudo foi o **estudo de caso histórico-organizacional** (Bruyne et al., 1977; Triviños, 1987; Lüdke, 1986).

Quanto à perspectiva de análise, Babbie (1998), destaca que a dimensão do tempo representa um papel importante no projeto e execução da pesquisa. De acordo com a

natureza do problema a ser estudado é importante que se considere um conjunto de opções relacionadas ao período de tempo que será investigado. O autor exemplifica dizendo que em um estudo, observações podem ser feitas em um momento específico ou ao longo de um período do tempo.

Para efeito deste estudo, de acordo com a intenção de analisar-se as definições estratégicas predominantes na Cerâmica Portobello S.A. de acordo com os cenários macroeconômicos do Brasil no período de 1985 a 1998, optou-se por uma perspectiva de **análise seccional com avaliação longitudinal**.

3.3 População e unidade de análise

Como primeiro passo para um estudo de caso, o pesquisador deve delimitar a unidade do estudo de caso. Esta não é uma tarefa simples porque não existem limites concretos na definição de um processo ou objeto. Segundo Gil (1991, p. 122): “como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto de estudo e os dados que se podem obter a este respeito são infinitos, exige-se do pesquisador certa dose de intuição para perceber quais dados são suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo”.

A população do estudo se constituiu nos funcionários de uma organização de grande porte do setor cerâmico - Cerâmica Portobello S.A. - localizada no município de Tijucas, Santa Catarina. A importância em se limitar a unidade do estudo de caso está na determinação do foco de investigação e no estabelecimento dos limites do caso a ser estudado, visto que se torna uma tarefa quase impossível explorar todos os ângulos do caso em um determinado período de tempo.

Dentro desta população, a unidade de análise foi compreendida pelos membros da cúpula diretiva da empresa. Tal escolha decorreu do fato de que os mesmos eram responsáveis diretos pela determinação das definições estratégicas predominantemente implementadas pela organização no período de 1985 a 1998.

Após a definição da população e da unidade amostral, a fase seguinte do estudo de caso se referiu à coleta e ao tratamento dos dados obtidos no campo, os quais serão descritos a seguir.

3.4 Técnicas de coleta e análise dos dados

Por tratar-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa, um dos alicerces da mesma está na utilização da técnica da entrevista. O termo entrevista segundo Richardson (1985, p. 161), é constituído pela junção de duas palavras: entre e vista, sendo que “*entre* indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas, *vista* refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo, sendo assim, *entrevista* refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas”.

Segundo Selltiz et al. (1987, p. 273), a entrevista é bastante adequada para: “obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

Selltiz et al. (1987) dividem as entrevistas em estruturadas ou não estruturadas. A entrevista estruturada, também conhecida como questionário, é realizada através de perguntas e respostas pré-formuladas, resultando desta forma, na determinação de freqüências de resposta. A entrevista não estruturada, também chamada de entrevista em profundidade, busca obter do entrevistado o que ele considera como aspectos mais relevantes a determinado problema.

No presente estudo, como forma de se obter os dados primários, utilizou-se a **entrevista não-estruturada**, a qual foi implementada com o auxílio de um roteiro de entrevista (Anexo 01).

Para a obtenção dos dados secundários, utilizou-se a técnica de **análise documental** em documentos da empresa, publicações técnicas da área econômica e do setor cerâmico, além de outros documentos. De acordo com Richardson (1985), a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudo e a análise de um ou mais documentos com a finalidade de descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais os mesmos podem estar relacionados.

A partir dos dados secundários coletados, foram elaborados uma série de gráficos comparativos. Os mesmos envolveram as variações percentuais de preços em cada período, além dos desempenhos da produção total, das vendas para o mercado interno e das exportações do setor cerâmico e da empresa Portobello durante o macro-período.

Após a conclusão das entrevistas e da análise documental, a próxima etapa dentro do estudo de caso referiu-se à análise e interpretação dos dados. Triviños (1987), define

esta etapa como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens e a obtenção de indicadores quantitativos ou não através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

O processo de análise e interpretação dos dados do presente estudo foi composto por três etapas: **pré-análise**, **descrição analítica** e **interpretação inferencial** que são descritos por Triviños (1987).

A *pré-análise*, caracterizou-se pela organização do material, ou seja, que tipo de informações utilizar e que materiais utilizar, formular objetivos gerais e hipóteses. Após definidos estes itens, preparou-se a *descrição analítica* onde o material recebeu um estudo aprofundado orientado por hipóteses e referenciais teóricos. Nesta etapa, definiu-se procedimentos de codificação, classificação e categorização do estudo. Por fim, a *interpretação inferencial*, caracterizou-se pela reflexão referente ao material empírico.

Ao tratar de análise de dados, Minayo (1994) destaca três obstáculos que podem dificultar o processo. O primeiro, refere-se à ilusão do pesquisador em ver as conclusões, isto é, acreditar que a realidade dos dados está nítida à primeira vista. A autora coloca ainda que, quanto maior a intimidade que o pesquisador tem com o tema a ser estudado, maior poderá ser a ilusão do pesquisador quanto à obviedade dos resultados. O segundo, refere-se ao fato do pesquisador se envolver com as técnicas esquecendo-se do conteúdo da pesquisa. O terceiro obstáculo, diz respeito ao distanciamento que possa existir entre a fundamentação teórica e prática da pesquisa causada pela dificuldade do pesquisador na elaboração das conclusões sobre o que foi pesquisado.

3.5 Apresentação das Variáveis

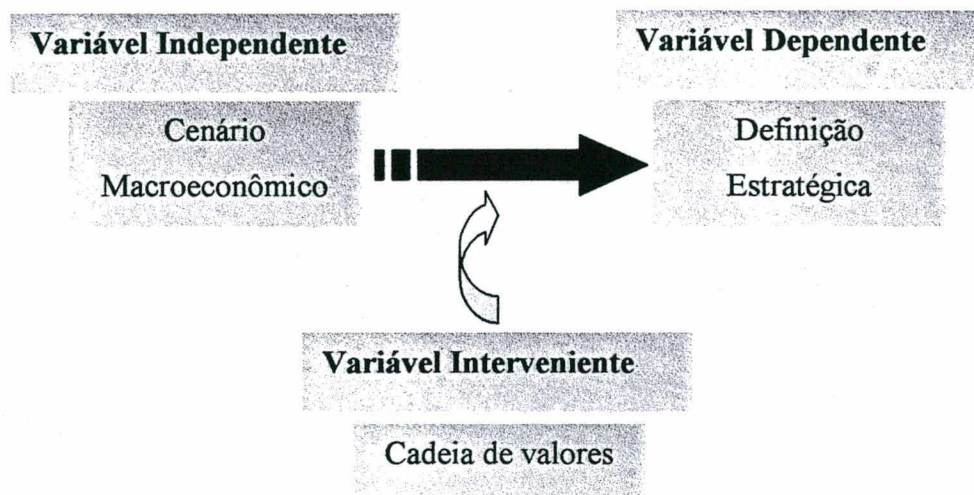
Segundo a classificação de Richardson (1985), o qual considera a relação temporal entre as variáveis de uma pesquisa, pode-se distinguir três tipos:

1. variáveis independentes: aquelas que afetam outras variáveis, mas não precisam estar relacionadas entre elas;
2. variáveis dependentes: aquelas afetadas ou explicadas pelas variáveis independentes;

3. variáveis intervenientes: aquelas que intervêm no relacionamento entre as variáveis independentes e dependentes.

As variáveis evidenciadas no problema que este estudo procurou investigar foram as seguintes:

Figura 6 - Variáveis do estudo de caso



No presente estudo, os cenários macroeconômicos que caracterizaram os períodos analisados foram considerados como variáveis independentes. A variável dependente correspondeu à definição estratégica predominantemente adotada em função da variável independente. Por fim, como variável interveniente, considerou-se a cadeia de valores da empresa e suas implicações sobre as definições estratégicas adotadas.

3.5.1 Definição constitutiva de termos e variáveis

Posicionamento estratégico: adoção por parte de uma organização, de uma das três estratégias competitivas genéricas.

Estratégias competitivas genéricas: são métodos fundamentalmente diferentes para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva, podendo ser de três tipos: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Vantagem competitiva: resultado esperado com a adoção de uma estratégia competitiva genérica, podendo ser de dois tipos: custo e diferenciação.

Cadeia de valores: ferramenta básica para diagnosticar a vantagem competitiva e as maneiras de intensificá-la. Resulta da soma das atividades de valor com a margem.

Atividades de valor: são atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso perante seus consumidores. Podem ser de dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio.

Margem: resultado da diferença entre o valor total e o custo de execução das atividades de valor.

Atividades primárias: atividades de criação física do produto, transporte, venda e assistência pós-venda.

Atividades de apoio: atividades que sustentam as atividades primárias e a si mesmas.

3.5.2 Definição operacional de variáveis

Definições estratégicas: conjunto de decisões que envolvem a definição e monitoração dos rumos estratégicos, incluindo o posicionamento estratégico.

Posicionamento estratégico: reflete a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria.

Cadeia de valores: representação de todas as atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto.

Atividades de valor: conjunto de atividades, através das quais a empresa cria um produto que tenha seu valor percebido pelos compradores.

3.6 Limitações do estudo

Ao optar-se pelo estudo de caso do tipo histórico-organizacional, viabilizou-se uma profunda análise da cerâmica Portobello S.A. Porém incorreu-se em limitações quanto ao caráter temporal. A perspectiva de análise seccional com avaliação longitudinal utilizada no presente estudo, delimitou 13 anos da história do Brasil, do setor cerâmico de revestimento e da empresa Portobello. Embora seja um período de análise relativamente amplo, as conclusões obtidas somente são válidas quando referidas ao período de tempo supra citado.

No roteiro de entrevista elaborado buscou-se a exaustão dos temas abordados; porém, a abrangência do período histórico e a demora para a realização das entrevistas resultou em outras limitações. Na prática, ao analisar-se treze anos da história da empresa, requereu-se um perfil diferenciado por parte dos próprios membros da cúpula diretiva, o que limitou as possibilidades de entrevista. De forma que, no nível estratégico desejado, duas entrevistas foram viabilizadas. Acredita-se que estas entrevistas, em virtude da sua profundidade, somadas ao material das fontes secundárias relativo ao desempenho da empresa e do setor, possibilitaram a realização da análise empírica desejável.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo, apresenta-se primeiramente uma retrospectiva dos principais fatos políticos e econômicos que caracterizaram os cenários macroeconômicos do Brasil no macro-período de 1985 a 1998. Neste estudo, esta fase da história do Brasil foi dividida em quatro períodos menores, protagonizados pelos quatro primeiros Presidentes civis da “Nova República”, seus Ministros da Fazenda e planos de estabilização. Posteriormente, analisa-se o desempenho do setor cerâmico de revestimento e da empresa Portobello S.A. durante tais períodos. Finalmente, analisa-se as definições estratégicas seguidas pela empresa e sua relação com a cadeia de valores durante os diversos momentos econômicos que caracterizam os períodos citados.

4.1 Os cenários macroeconômicos do Brasil de 1985 a 1998

O ano de 1985 ficou marcado pela redemocratização do país com o início do período conhecido como “Nova República”. Do início desta nova fase, através do primeiro ano do mandato do Presidente José Sarney, até o último ano do primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso em 1998, decorreram-se treze anos da história do Brasil, os quais nesta dissertação foram divididos em quatro períodos distintos. Tais períodos foram caracterizados pelo tempo de governo dos Presidentes da República, seus Ministros da Fazenda e respectivos planos econômicos, podendo-se notar que nem todos os Ministros da Fazenda e suas equipes econômicas foram autores de algum tipo de plano econômico como se verifica no Quadro 2.

Este período histórico brasileiro é particularmente interessante quanto à sua clara mudança no estilo das políticas econômicas adotadas. Os antecedentes históricos demonstram uma contínua adoção de políticas econômicas ortodoxas até o anúncio do plano cruzado em 1986, de natureza reconhecidamente heterodoxa (Baer, 1996). A partir deste plano, sucederam-se muitos outros que diferiram quanto ao tipo das medidas

adotadas, mas não quando ao estilo. Como resultado, o Brasil passou por um período de turbulência inflacionária em que cada plano econômico surtia efeitos de curto prazo e posteriormente a inflação retornava com sua força redobrada até que um novo plano fosse anunciado, um período de “gangorra” inflacionária.

Quadro 2 – Caracterização do período histórico compreendido entre 1985 e 1998

PERÍODO	PRESIDENTE	MINISTRO DA FAZENDA	PLANOS ECONÔMICOS
I 1985/1989	José Sarney	F. Dornelles D. Funaro Bresser Pereira Mailson da Nóbrega	- Plano Cruzado I / II Plano Bresser Plano Verão
II 1990/1992	Fernando Collor de Mello	Zélia Cardoso Marcílio M. Moreira	Plano Collor I / II -
III 1993/1994	Itamar Franco	G. Crause P. Haddad E. Resende F. H. Cardoso C. Gomes	- - - Plano de Ação Imediata / Real -
IV 1995/1998	Fernando Henrique Cardoso	P. Malan	Plano Real (continuidade)

4.1.1 O período I (1985 a 1989)

Os antecedentes históricos deste período marcaram o fim do regime militar que vigorou no País durante 20 anos. O último presidente militar a governar o país foi João Baptista de Oliveira Figueiredo de 1979 até o início de 1985. Os últimos meses do governo Figueiredo, foram marcados pelo agravamento da crise econômica do país e pela grande campanha em favor das eleições diretas para presidente da República. No entanto, a última eleição do período militar foi realizada pela via indireta através de um Colégio eleitoral, o qual elegeu Tancredo Neves como o primeiro presidente civil desta nova era.

Contudo, Tancredo Neves não conseguiu tomar posse da presidência da República em virtude de uma grave e repentina doença, a qual o levou à morte no dia 21 de abril de 1985. Após a morte de Tancredo, o vice-presidente José Sarney que se já se encontrava em exercício no cargo de presidente, tomou posse de fato. Este primeiro ano do governo Sarney foi marcado por uma inflação anual de 235,10% medida pelo IGP-DI/FGV (Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna/Fundação Getúlio Vargas), ligeiramente maior que a inflação de 1984, que foi de 233,8%. De janeiro a março as variações mensais de

preços ficaram acima dos 10%, após a morte de Tancredo e a confirmação de Sarney no cargo a situação estabilizou-se. No mês seguinte, verificou-se o menor índice mensal do ano com 7,20%, tendência que não foi confirmada no decorrer do ano com taxas crescentes de abril a agosto, oscilando no restante do ano com uma taxa máxima verificada no mês de novembro com 15,00%, conforme demonstra-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Variação de preços no período I (IGP-DI/FGV)

Períodos (%)	1985	1986	1987	1988	1989
Janeiro	12,60	17,80	12,00	19,10	36,60
Fevereiro	10,20	22,40	14,10	17,60	11,80
Março	12,70	-1,00	15,00	18,20	4,20
Abril	7,20	-0,58	20,10	20,30	5,20
Mai	7,80	0,32	27,70	19,50	12,80
Junho	7,80	0,53	25,90	20,80	26,80
Julho	8,90	0,63	9,30	21,50	37,90
Agosto	14,00	1,33	4,50	22,90	36,50
Setembro	9,10	1,09	8,00	25,80	38,90
Outubro	9,00	1,40	11,20	27,60	39,70
Novembro	15,00	2,50	14,50	28,00	44,30
Dezembro	13,20	7,60	15,90	28,90	49,40
12 meses	235,10	65,00	415,80	1.037,60	1.782,90

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

A dívida externa, que em 1984 acumulava US\$ 91.091 milhões de dólares, ao final de 1985 somou US\$ 95.857 milhões, apesar da redução das taxas de juros internacionais Libor e Prime que foram respectivamente de 11,2% para 8,7% e de 12,0% para 8,9%. As reservas internacionais reduziram-se de US\$ 11.995 milhões para US\$ 11.608 milhões, assim como o saldo da balança comercial, que foi de US\$ 13.088 milhões para US\$ 12.486 milhões. Também o montante dos investimentos estrangeiros diretos reduziu-se de 1984 para 1985, de US\$ 252 milhões para US\$ 153 milhões.

O PIB (Produto Interno Bruto) total de 1985 foi de US\$ 210.844 milhões, valor superior aos US\$ 188.526 milhões verificados em 1984. Embora o déficit operacional em relação ao PIB tenha aumentado de 2,7% para 4,4%, a variação percentual do PIB real aumentou de 5,4% para 7,8%. A taxa de desemprego aberto nacional do período ficou em 5,25%, valor inferior aos 7,12% verificados no ano anterior.

Os indicadores industriais deste ano demonstraram um consumo de energia elétrica da ordem de 91.340 GWH (Giga Watt Hora), contra 163.884 GWH do Brasil como um todo (industrial, comercial e residencial), ambos valores superiores aos verificados no

ano anterior, respectivamente 80.312 GWH e 188.526 GWH. O percentual de utilização da capacidade instalada também aumentou de 74,0% em 1984, para 76,5% em 1985. A variação do PIB industrial também aumentou de 6,30% para 8,30%, para uma taxa de desemprego aberto que caiu de 6,94% para 5,19%, a qual ficou muito próximo do índice nacional que foi de 5,25%.

Nos primeiros meses do governo Sarney, o Ministro da Fazenda foi Francisco Dornelles, o qual deu continuidade às políticas ortodoxas que vinham sendo praticadas na área econômica do Brasil. Porém, em fevereiro de 1986, assumiu uma nova equipe econômica liderada pelo Ministro Dilson Funaro. Esta elaborou um novo e revolucionário plano econômico que, por meio de medidas extremamente heterodoxas, buscavam derrubar de um só golpe a inflação “inercial” que vigorava no país.

Em 28 de fevereiro de 1986, através de um pronunciamento na televisão, o presidente Sarney anunciou o Decreto-lei 2.283 ou **“Plano Cruzado”** posteriormente anunciou-se o DI 2.284, em substituição ao anterior. Desta forma, o inusitado plano impôs as seguintes medidas: (1) um congelamento geral dos preços finais dos produtos; (2) um congelamento seguindo-se a um reajuste que fixou os novos salários reais com base na média dos seis meses anteriores mais 8%, e 15% para o salário mínimo; (3) aplicações da mesma fórmula a aluguéis e hipotecas, sem o aumento de 8%; (4) reajuste automático dos salários a cada vez que a inflação medida pelo IPC (índice de preços ao consumidor) atingisse 20% em relação ao ajuste anterior ou data base anual de cada categoria trabalhista (gatilho salarial); (5) proibição de cláusulas de indexação em contratos com menos de um ano e (6) criação de uma nova moeda, o cruzado em substituição ao cruzeiro, sendo que Cz\$ 1,00 era igual a Cr\$ 1.000,00 (Baer, 1996).

O ano de 1986 registrou uma inflação acumulada nos doze meses da ordem de 65,00%, resultado direto da adoção do plano cruzado, visto que as taxas de inflação eram crescentes desde dezembro de 1985, culminando em 22,40% no mês de anúncio do plano. O mês subsequente registrou a menor taxa do ano, uma deflação de 1,00%, porém, a partir de abril, as variações mensais de preços que mediam a inflação registraram tendências crescentes até novembro, quando se atingiram 2,50% de acordo com a Tabela 1.

O mês de novembro foi marcado pela realização das eleições para governadores, senadores e deputados federais que formariam a Assembléia Nacional Constituinte. Logo após as eleições, o governo anunciou o **“Plano Cruzado II”**, cujo objetivo era corrigir as defasagens de preços verificadas no plano anterior. De acordo com o novo plano, os preços dos automóveis foram aumentados em 80%, as tarifas de serviços públicos, em 35%;

combustíveis, em 60%; cigarros e bebidas alcoólicas, em 100%; açúcar, em 60%; leite e laticínios, em 100%; surgindo ainda, as mini desvalorizações cambiais, dentre outras medidas (Baer, 1996). Os resultados imediatos foram negativos e as taxas mensais de inflação ao invés de diminuir, começaram a crescer atingindo 7,60% no mês de dezembro, como se verifica na Tabela 1.

A dívida externa ao final do ano de 1986 ultrapassou a barreira dos 100 bilhões de dólares (US\$ 101.759 milhões), embora as taxas de juros internacionais Libor e Prime tenham diminuído em relação a 1985, respectivamente de 8,7% para 6,8% e de 9,9% para 8,3%. Por outro lado, o PIB total foi de US\$ 210.844 para US\$ 256.538 milhões em 1986 e o déficit operacional foi menor que o ano anterior reduzindo-se de 4,4% para 3,6% do PIB, apesar da redução verificada na variação percentual do PIB real que foi de 7,80% para 7,50%, ver Tabela 2.

As reservas Internacionais reduziram-se e fecharam o ano em US\$ 6.760 milhões, contra US\$ 11.608 do período anterior. Também o saldo da Balança Comercial reduziu-se, fechando em US\$ 8.305 milhões, ao invés dos US\$ 12.486 milhões de 1985, registrando-se um saldo negativo de US\$ 413 milhões dos investimentos estrangeiros diretos, um resultado inverso ao verificado no ano anterior que foi positivo em US\$ 135 milhões, de acordo com a Tabela 2.

Os indicadores industriais demonstraram um consumo de energia elétrica da ordem de 100.484 GWH, contra 178.224 GWH do Brasil como um todo, ambos os resultados superiores ao ano anterior, fruto de uma utilização da capacidade instalada de 80,5%, também superior ao período anterior. A variação do PIB industrial foi positiva em 11,70%, superior a 1985, ao contrário do que se verificou no índice nacional, que sofreu uma pequena redução. Outro aspecto positivo deste ano foi observado no que tange à redução dos índices de desemprego aberto, tanto o índice nacional, quanto industrial fecharam o ano em 3,59% (ver Tabelas 2 e 3).

O ano de 1987 foi marcado pela decadência do plano cruzado II, registrando-se taxas crescentes de inflação de janeiro a maio, atingindo 27,70%, em maio também foi substituído o ministro da Fazenda, entrando Luis Carlos Bresser Pereira em lugar de Dilson Funaro. O novo ministro, já no mês de junho, introduziu um novo plano de estabilização econômica que ficou conhecido como "**Plano Bresser**". Segundo Baer (1996), o novo plano, embora também acompanhado de um congelamento de preços e salários, diferia do anterior pela flexibilidade com que essas medidas deveriam ser aplicadas, com duração de noventa dias, permitindo reajustes periódicos. O plano também tinha como metas, a

redução do déficit para 2% do PIB até o final do ano e a manutenção das taxas de juros acima da taxa de inflação com a finalidade de reduzir o consumo. A princípio, o plano surtiu algum efeito e as taxas mensais de inflação de julho e agosto seguiram uma tendência de queda atingindo 4,50% em agosto. Contudo, os meses subseqüentes registraram taxas progressivamente elevadas, culminando em 15,90% no mês de dezembro e totalizando no período de doze meses 415,80%, como se verifica na Tabela 1.

Ao final deste conturbado ano, a dívida externa já havia aumentado de US\$ 101.759 milhões para US\$ 107.514 milhões. Resultado de um ano atípico, em que o Brasil anunciou em fevereiro a suspensão do pagamento dos juros da dívida externa aos bancos comerciais, a conhecida moratória unilateral. Apesar da moratória, as reservas internacionais fecharam o ano em US\$ 7.458 milhões, valor superior ao do período anterior, que foi de US\$ 6.760 milhões. Também o saldo da balança comercial aumentou dos US\$ 8.305 milhões do ano anterior, para US\$ 11.173 milhões, além de um pequeno saldo positivo no valor de US\$ 50 milhões, relativos aos investimentos estrangeiros diretos, ao contrário de 1986, em que o saldo foi negativo em US\$ 413 milhões, como demonstra-se na Tabela 2.

O PIB total aumentou de US\$ 256.538 milhões para US\$ 282.392 milhões em 1987. Por outro lado, o déficit operacional em relação ao PIB foi superior ao ano anterior e totalizou 5,5% do PIB. A variação do PIB real foi de 3,50%, resultando que, apesar de positivo foi inferior aos 7,5% registrados no ano anterior. A taxa de desemprego aberto do Brasil foi ligeiramente superior ao ano anterior, indo de 3,59% para 3,73% em 1987, de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2 - Indicadores econômicos do Brasil no período I

Indicadores	1985	1986	1987	1988	1989
Taxa Libor (6 meses/%)	8,7	6,8	7,3	8,1	9,3
Taxa Prime rate (12 meses/%)	9,9	8,3	8,2	9,4	10,9
Dívida externa (US\$ milhões)	95.857	101.759	107.514	102.555	99.285
Reservas Intern. (US\$ milhões)	11.608	6.760	7.458	9.140	9.679
Saldo da Bal. Com. (US\$ milhões)	12.486	8.305	11.173	19.070	16.111
Invest. Estr. direto (US\$ milhões)	135	-413	50	-28	-340
PIB (US\$ milhões)	210.844	256.538	282.392	307.105	411.737
Déficit operacional/PIB (%)	4,4	3,6	5,5	4,8	6,9
Cons. Energia Elétrica (GWH)	163.884	178.224	210.794	158.251	198.274
Variação do PIB real (%)	7,80	7,50	3,50	-0,10	3,20
Taxa de desemprego aberto (%)	5,25	3,59	3,73	3,85	3,35

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

Os indicadores industriais de 1987 demonstraram um consumo de energia elétrica da ordem de 115.131 GWH, contra 210.794 GWH do consumo nacional, ambos resultados superiores a 1986, fruto de uma utilização de 80,8% da capacidade instalada, também ligeiramente superior ao período anterior que foi de 80,5%. A variação percentual do PIB industrial foi um aspecto negativo, ao final do ano ficou em 0,99% valor que, apesar de positivo, revela uma grande queda em relação ao ano anterior que foi de 11,70%. A taxa de desemprego aberto da indústria também foi maior que a verificada em 1986 aumentando de 3,59% para 4,73%, como se pode verificar nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 3 – Indicadores industriais no período I

Indicadores	1985	1986	1987	1988	1989
Uso da cap. Instalada (FIESP/%)	76,5	80,5	80,8	80,0	80,1
Cons. Energia Elétrica (GWH)	91.340	100.484	115.131	85.722	104.418
Variação do PIB industrial (%)	8,30	11,70	0,99	-2,60	-2,86
Taxa de desemprego aberto (%)	5,19	3,59	4,73	4,70	3,90

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

O ano de 1988 foi marcado pela ausência dos tratamentos de choque na economia brasileira. O então ministro da Fazenda Mailson da Nóbrega resolveu propor medidas de austeridade para combater a inflação, desta forma limitou-se a administrar o fluxo do tesouro de modo mais rígido. Para Baer (1996), devido a falta de qualquer conteúdo estrutural significativo, as medidas que na verdade somente penalizaram os serviços públicos e os setores de exportação, passaram a ser chamadas de estratégias do “arroz com feijão”. Neste ano também foi elaborada uma versão brasileira do “Pacto Social” mexicano, que determinaria ajustes de preços e salários a uma taxa decrescente, porém, o pacto também não funcionou como era esperado e a tendência de taxas crescentes de inflação continuou.

Assim, este ano apresentou as maiores taxas mensais de inflação dos quatro primeiros anos do governo Sarney, onde a menor taxa foi observada no mês de fevereiro com 17,60% e a maior no mês de dezembro com 28,90%, totalizando no ano uma inflação de 1.037,60%. De maneira inversa, pela primeira vez em quatro anos o montante da dívida externa reduziu-se de US\$ 107.514 milhões para US\$ 102.555 milhões, apesar da alta verificada nas taxas de juros internacionais. Verificou-se também o maior saldo da balança comercial em quatro anos, fechando o ano em US\$ 19.070 milhões, ao invés dos US\$ 11.173 milhões do ano anterior. As reservas internacionais também cresceram em relação

ao ano anterior indo de US\$ 7.458 milhões para US\$ 9.140 milhões, apesar de um saldo negativo de US\$ 28 milhões dos investimentos estrangeiros diretos, resultado inverso ao verificado no ano anterior que foi positivo em US\$ 50 milhões, como se verifica nas Tabelas 1 e 2.

O PIB total do Brasil aumentou de US\$ 282.392 milhões para US\$ 307.105 milhões. Contudo, verificou-se uma variação negativa de 0,10% do PIB real, resultado inverso aos 3,50% positivos de 1987. O déficit operacional diminuiu de 5,5% para 4,8% em relação ao PIB, tal valor embora menor que o verificado no ano anterior, ficou longe dos 2% pretendidos pela equipe econômica para aquele ano através das medidas tomadas (ver Tabela 2).

No ano de 1988, os indicadores industriais, demonstraram um consumo de energia elétrica da ordem de 85.722 GWH, contra 158.251 GWH do consumo nacional, ambos os resultados foram menores que o ano anterior e os piores dos quatro primeiros anos do governo Sarney. A utilização da capacidade instalada também foi inferior e ficou em 80,0%, a variação do PIB industrial registrou uma variação negativa de 2,60%, valor que, além de negativo foi bem pior que a variação do PIB nacional, também ligeiramente negativo em 0,10%. Contudo, a taxa de desemprego aberto da indústria foi um pouco menor que o ano anterior totalizando 4,70%, ao contrário da taxa de desemprego aberto nacional que foi superior a 1987 e fechou em 3,85%, de acordo com as Tabelas 2 e 3.

A falha das tentativas de conter-se a inflação sem a necessidade de choques foi causando uma onda de reajustes preventivos de preços durante 1988, devido às crescentes expectativas de um novo plano econômico. Porém, a equipe econômica somente recorreu a este instrumento heterodoxo em janeiro de 1989, lançando o chamado **"Plano Verão"**. Segundo Baer (1996), o novo pacote tinha como principais medidas: (1) um novo congelamento de preços e salários; (2) eliminação da indexação, exceto para depósitos de poupança; (3) introdução de uma nova moeda, o "Cruzado Novo", equivalente a 1.000 cruzados; (4) uma desvalorização cambial de 17,73% e (5) medidas que visavam restringir a expansão monetária e de crédito aumentando as exigências de reservas a 80% e redução do prazo de empréstimos ao consumidor de 36 para 12 meses, além da suspensão das operações de conversão da dívida em capital de giro.

Os resultados positivos deste plano foram ainda mais breves do que seus antecessores, com o agravante que 1989 seria um ano eleitoral. Em janeiro deste ano, quando do lançamento do novo plano, a inflação era de 36,60%, fevereiro e março registraram uma tendência de queda atingindo 4,20% em março, porém, os meses

subseqüentes inverteram tal tendência e registraram-se as maiores taxas mensais de inflação de todo o governo Sarney, fechando o mês de dezembro em 49,40% e o ano em 1.782%, de acordo com o exposto na Tabela 1.

Apesar de tudo, o montante da dívida externa voltou a reduzir-se em relação ao ano anterior, de US\$ 102.555 milhões para US\$ 99.285 milhões, apesar da nova alta verificada nas taxas de juros internacionais Libor e Prime. As reservas internacionais obtiveram um pequeno aumento e fecharam o ano em US\$ 9.679 milhões. Já o saldo da balança comercial, reduziu-se em relação a 1988, de US\$ 19.070 milhões para US\$ 16.111 milhões, além do aumento do saldo negativo de US\$ 28 milhões para US\$ 340 milhões verificado nos investimentos estrangeiros, resultado também pior que o registrado no ano anterior como demonstra-se na Tabela 2.

O PIB deste ano foi um destaque positivo e fechou em US\$ 411.737 milhões, um aumento expressivo em relação ao ano anterior que foi de US\$ 307.105 milhões. Por outro lado, o déficit operacional em relação ao PIB também aumentou em relação ao período anterior indo de 4,8% para 6,9%. Verificou-se uma inversão na variação do PIB real que tinha sido negativa em 0,10% e foi positiva em 3,20%, de acordo com a Tabela 2.

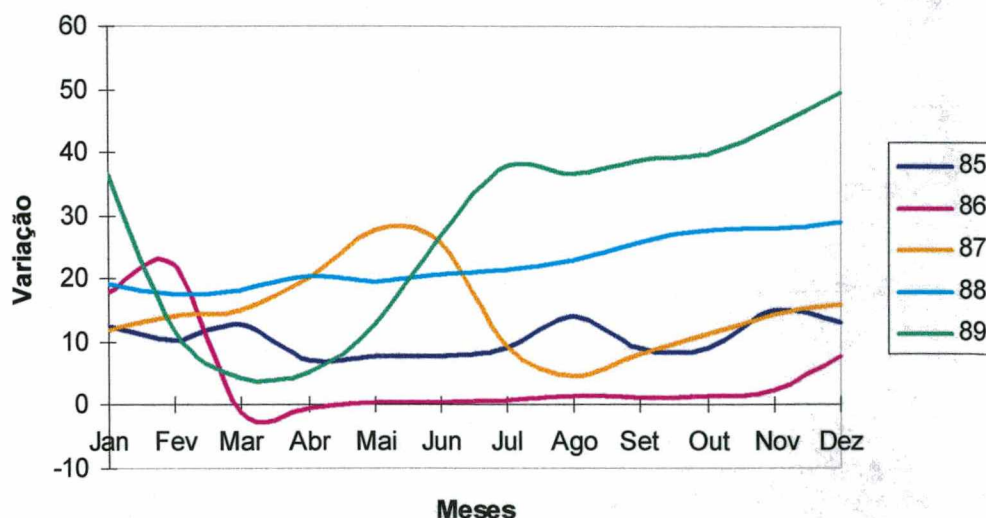
Neste último ano do governo Sarney, os indicadores industriais demonstraram um consumo de energia elétrica da ordem de 104.418 GWH, contra 198.274 GWH do consumo nacional, ambos os resultados foram superiores ao ano anterior, porém, menores que os verificados em 1988. A utilização da capacidade instalada foi ligeiramente superior ao ano anterior ficando em 80,1%, a variação do PIB industrial foi novamente negativa em 2,86%, um resultado ainda pior que o do último ano que tinha sido negativa em 2,60%, além de contrário à variação do PIB nacional que voltou a ser positivo. Contudo, a taxa de desemprego aberto da indústria diminuiu de 4,70% no ano anterior para 3,90%, mesmo assim, ainda foi superior à taxa de desemprego aberto nacional que ficou em 3,35%, como se pode verificar nas Tabelas 2 e 3.

Em resumo, depois da redemocratização o país passou por um período muito conturbado em que as expectativas criadas em torno do primeiro governo da "Nova República" deram o respaldo necessário aos atos heterodoxos do governo com vistas ao combate da inflação. Porém, a confiança foi diminuindo com o aumento do número de choques aplicados na economia e os sucessivos fracassos, a tal ponto que, após o fracasso dos planos cruzado I e II, as expectativas em torno de um novo choque alimentaram inflações mensais crescentes até a aplicação de mais um choque, o Plano Bresser. Este por sua vez, mais desacreditado, teve a sua eficácia reduzida a dois meses, novamente as

expectativas em torno de um novo choque se arrastaram até a consumação do quarto e último choque da era Sarney, o qual também somente surtiu efeitos positivos sobre a inflação dos dois primeiros meses.

De acordo com o Gráfico 1, pode-se observar o resultado desta era de choques econômicos no acentuado “sobe-desce” das taxas mensais de inflação, que foram um dos fatores marcantes destes período. Juntamente com a oscilação da inflação (ver Tabela 1), a economia era aquecida e resfriada, a população ganhava e perdia o seu poder aquisitivo e a indústria brasileira alternava períodos em que se verifica um excesso e posteriormente uma escassez de demanda, além de outras características inerentes a esta sazonalidade econômica. Um período que também pode ser descrito como o início do fenômeno da “gangorra” inflacionária característica, resultante da implementação das políticas econômicas heterodoxas.

Gráfico 1 – Variações percentuais de preços do período I



Entre o fim do governo Sarney e o início do governo Collor, na época recém eleito, as expectativas de um novo choque na economia após a posse resultaram em enormes pressões inflacionárias. O somatório destas pressões resultaram nas maiores taxas mensais de inflação registradas em toda a história do Brasil, chegando-se a 81,30% no mês de março de 1990, quando da posse do novo presidente.

4.1.2 O período II (1990 a 1992)

Este período, corresponde ao governo de Fernando Collor de Mello, primeiro presidente eleito de forma direta após a redemocratização das eleições realizadas no ano de 1989. Um governo eleito com ampla maioria de votos no segundo turno do pleito já citado e, como já era de se esperar, materializava todas as esperanças do povo de ver a inflação e todos os males dela decorrentes finalmente superados.

Por sua vez, Fernando Collor de Mello ao assumir a presidência em março de 1990, já havia traçado anteriormente os planos de um novo choque heterodoxo. Liderados por Zélia Cardoso de Melo, a nova equipe econômica elaborou um plano inovador e polêmico em suas medidas, o qual ficou conhecido como **“Plano Collor”**.

Dentre as principais medidas deste plano, segundo Baer (1996), pode-se destacar: (1) bloqueio de 80% de todos os ativos financeiros, ou seja, depósitos do *overnight*, contas correntes ou de poupança que excedessem a NCz\$ 50 mil (equivalente a US\$ 1.300 pelo câmbio da época) foram retidos por 18 meses, recebendo durante esse período um retorno equivalente ao da caderneta de poupança, ou seja, taxa de inflação mais 6% ao ano; (2) ressurgimento do Cruzeiro em lugar do Cruzado Novo, sendo que Cr\$ 1,00 era igual a NCz\$ 1,00; (3) foi criado o IOF, imposto sobre operações financeiras que incidiria sobre os ativos financeiros, transações com ouro e ações e sobre as retiradas das contas de poupança; (4) congelamento inicial de preços e salários, com ajustes posteriores seguindo determinação governamental baseada na inflação esperada; (5) eliminação dos incentivos fiscais para importações, agricultura, regiões Norte e Nordeste e de indústria de computadores; (6) aplicação de imposto de renda sobre os lucros de operações no mercado de ações, atividades agrícolas e exportações, além da criação de um imposto sobre grandes fortunas; (7) aumento dos preços dos serviços públicos; (8) liberação do câmbio e adoção de várias medidas para promover uma gradual abertura da economia brasileira em relação ao exterior e (9) extinção de vários institutos governamentais, anúncio da intenção de demitir cerca de 360 mil funcionários públicos além de medidas preliminares para iniciar-se um processo de privatização.

O ano de 1990 começou muito mal, a inflação acumulada dos três primeiros meses anteriores ao anúncio do plano somaram 224,90%, em março quando do anúncio do plano, a taxa foi de 81,30%. Após o anúncio do plano, o impacto imediato foi uma redução drástica da liquidez do país, havendo também uma redução das taxas de inflação durante os três meses que se seguiram, chegando a 9% em junho. A inflação voltou a subir em julho,

como resultado do relaxamento do controle sobre os preços e salários e o irregular processo de remonetização, fechando o mês de dezembro com uma taxa de 16,50% e o ano com uma taxa acumulada de 1.476%, como demonstra-se na Tabela 4.

Tabela 4 - Variação de preços no período II (IGP-DI/FGV)

Períodos (%)	1990	1991	1992
Janeiro	71,90	19,90	26,80
Fevereiro	71,70	21,10	24,80
Março	81,30	7,20	20,70
Abril	11,30	8,70	18,50
Mai	9,10	6,50	22,50
Junho	9,00	9,90	21,40
Julho	13,00	12,80	21,70
Agosto	12,90	15,50	25,50
Setembro	11,70	16,20	27,40
Outubro	14,20	25,80	24,90
Novembro	17,40	25,80	24,20
Dezembro	16,50	22,10	23,70
12 meses	1.476,60	480,20	1.158,00

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

O montante da dívida externa reduziu-se de US\$ 99.285 milhões do ano anterior, para US\$ 96.546 milhões ao final de 1990, sendo que houve uma queda nas taxas de juros internacionais, a taxa Libor reduziu-se de 9,3% para 8,3% e a taxa Prime de 10,9% para 10%. As reservas internacionais também obtiveram um ligeiro aumento, aumentando de US\$ 9.679 milhões para US\$ 9.973 milhões. Porém, o saldo da balança comercial sofreu uma queda de US\$ 16.111 milhões para US\$ 10.753 milhões, embora o saldo dos investimentos estrangeiros diretos tenham sido positivos em US\$ 281 milhões, ao contrário do que ocorreu no ano anterior, em que foi negativo em US\$ 340 milhões, de acordo com as Tabelas 2 e 5.

Ao final do ano de 1990, o PIB total brasileiro havia aumentado de US\$ 411.737 milhões, verificados no ano anterior, para US\$ 463.815 milhões. Verificou-se pela primeira vez, desde a redemocratização, um superávit operacional em relação ao PIB da ordem de 1,3%, um resultado muito melhor que o déficit de 6,9% registrado em 1989. Por outro lado, a variação do PIB real foi negativa em 4,30%, um resultado também inverso ao ano anterior, que registrou uma variação positiva de 3,20%, como se pode observar nas Tabelas 2 e 5.

Tabela 5 - Indicadores econômicos do período II

Indicadores	1990	1991	1992
Taxa Libor (6 meses/%)	8,3	6,1	3,9
Taxa Prime (12 meses/%)	10,0	8,4	6,3
Dívida externa (US\$ milhões)	96.546	92.996	110.835
Reservas Intern. (US\$ milhões)	9.973	9.406	23.754
Saldo da Bal. Com. (US\$ milhões)	10.753	10.579	15.239
Invest. Estr. direto (US\$ milhões)	281	104	1.156
PIB (US\$ milhões)	463.815	404.604	400.599
Déficit operacional/PIB (%)	-1,3	-1,35	2,16
Cons. de Energia Elétrica (GWH)	184.621	210.425	214.062
Variação do PIB real (%)	-4,30	1,03	-0,54
Taxa de desemprego aberto (%)	4,28	4,83	5,97

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

O primeiro ano do governo Collor caracterizou-se por uma retração dos indicadores industriais, com destaque para a redução do uso da capacidade instalada em relação ao período anterior, indo de 80,1% em 1989 para 72,7% em 1990. Com isto, o consumo de energia elétrica do setor também reduziu-se de 104.418GWH para 92.657 GWH, porém, a redução mais drástica verificou-se no consumo total do Brasil que caiu de 198.274 GWH para 184.621 GWH, de acordo com as Tabelas 5 e 6.

O PIB industrial que vinha de quatro consecutivas variações negativas desde o ano de 1986, sofreu um novo revés e ficou negativo pelo quinto ano consecutivo em 8,73%, valor que além de negativo, foi pior que o verificado no ano anterior que também tinha sido negativo em 2,86%. Desta forma, também aumentou a taxa de desemprego aberto da indústria, dos 3,90% de 1989 para 5,45% em 1990, valor também maior do que a taxa nacional que ficou em 4,28%, valor este também maior que o verificado no ano anterior, segundo as Tabelas 5 e 6.

O ano de 1991, em seus dois primeiros meses manteve a tendência de alta inflacionária do ano anterior culminando em 21,10% no mês de fevereiro, quando anunciou-se o “**Plano Collor II**”. Segundo Baer (1996), o novo plano consistia em: (1) uma reforma financeira limitada que consistia na substituição do *overnight* pelo Fundo de Aplicações Financeiras (F.A.F.), que teria sua composição regulada pelo governo; (2) um novo congelamento de preços e salários; (3) extinção de várias formas de indexação e (4) implementação de novas medidas de austeridade na administração dos fluxos de caixa e contenção de despesas das empresas estatais.

Na composição do FAF, o governo exigia um mínimo de 43% de papéis do governo federal ou estadual garantidos pelo Banco Central, 13% de obrigações de títulos

de desenvolvimento econômico e de títulos de desenvolvimento social, 42% deveria ser investidos a critério das instituições financeiras em papéis privados ou estaduais sem a garantia do Banco Central e os 2% restantes deveriam ser mantidos como reservas em depósitos à vista. O FAF tinha sua remuneração baseada na recém criada “TR” (Taxa de Referência).

As medidas de austeridade e contenção de despesas consistiam no bloqueio de 100% do orçamento dos Ministérios da Educação, Saúde, Trabalho e Bem-Estar Social e 95% dos fundos destinados a investimentos, condicionando a liberação dos mesmos a aprovação do Ministério da Fazenda e a disponibilidade de recursos. Exigiu-se que as empresas estatais deveriam reduzir seus gastos em 10% até o final de 1991. Finalmente, praticou-se um aumento das tarifas públicas e um posterior novo congelamento de preços seguido de uma redução das transferências de fundos aos estados e municípios respeitando-se o nível mínimo imposto pela Constituição.

Tabela 6 - Indicadores industriais no período II

Indicadores	1990	1991	1992
Uso da cap. Instalada (FIESP/%)	72,7	72,3	70,7
Cons. Energia Elétrica (GWH)	92.657	103.676	95.711
Variação do PIB industrial (%)	-8,73	0,26	-4,21
Taxa de desemprego aberto (%)	5,45	6,38	7,52

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

Infelizmente, o impacto positivo do novo plano foi muito pequeno, conseguindo uma redução na inflação dos já citados 21,10% de fevereiro, para 7,20% no mês de março, porém, o mês de abril registrou nova alta atingindo 8,70%, tendência que se inverteu no mês seguinte que ficou em 6,50%. Contudo, o mês de junho marcou o início de uma nova escalada inflacionária no Brasil e causou a queda da ministra Zélia que foi substituída por Marcílio Marques Moreira. Baer (1996), destaca que o novo ministro optou por não aplicar um novo choque na economia, limitando-se à administração dos fluxos de caixa e dos meios de pagamento, com destaque ao descongelamento de preços e o início da liberação dos ativos bloqueados. Estas medidas, dentre outras não conseguiram conter a inflação que seguiu em alta crescente até dezembro, onde registrou-se uma pequena queda ficando em 22,10% e fechando o ano em 480%, um valor que embora alto constituiu-se no menor índice anual desde 1987, que foi da ordem de 415,80%, de acordo com o exposto nas Tabelas 1 e 4.

Outro aspecto positivo deste ano residiu na quinta redução consecutiva do montante da dívida externa do país que diminuiu de US\$ 96.546 milhões no ano anterior, para US\$ 92.996 milhões, sendo que verificou-se nova queda nas taxas de juros internacionais. O total das reservas internacionais apresentaram uma pequena queda em relação ao ano anterior e reduziram-se de US\$ 9.973 milhões para US\$ 9.406 milhões. O saldo da balança comercial apresentou uma pequena queda, dos US\$ 10.753 milhões de 1990 para US\$ 10.579 milhões em 1991, acompanhado também de uma redução dos investimentos estrangeiros diretos de US\$ 281 milhões para US\$ 104 milhões, como demonstra-se na Tabela 5.

O ano de 1991 também ficou marcado pela primeira redução do PIB total desde 1985, o qual ficou em US\$ 404.604 milhões, contra US\$ 463.815 milhões do ano anterior. Neste ano, o déficit operacional em relação ao PIB permaneceu relativamente estável em 1,35%, contra 1,3% de 1990 e registrou-se uma variação positiva do PIB real de 1,03%, um resultado melhor que a variação negativa de 4,30% do ano anterior, apesar da queda do PIB total, de acordo com o exposto nas Tabelas 2 e 5.

O setor industrial, depois da desaceleração brusca verificada no ano anterior começou a reagir, embora o percentual de uso da capacidade instalada de 72,3% tenha sido ligeiramente menor que o do ano anterior que foi de 72,7%. O consumo de energia elétrica industrial aumentou ficando em 103.676 GWH, contra 210.425 GWH do consumo total brasileiro, ambos os valores foram superiores ao período anterior. Outro indicador que recuperou-se foi a variação do PIB industrial que ficou positiva em 0,26%, ao invés da variação negativa de 8,73% de 1990. Porém, a taxa de desemprego aberto da indústria aumentou novamente indo de 5,45% para 6,38%, enquanto a taxa nacional aumentou de 4,28% para 4,83%, de acordo com as Tabelas 5 e 6.

O ano de 1992 começou novamente com taxas crescentes de inflação alimentadas novamente pelas expectativas de um novo choque na economia, de maneira que no mês de fevereiro registrou-se 24,80%. Segundo Baer (1996), o Congresso ao não aprovar a maioria das medidas de um pacote fiscal que haviam sido enviadas pelo governo ao final de 1991, acabou enfraquecendo-o e diminuíram as expectativas de um novo choque. Com isto, as taxas mensais de inflação de março e abril foram sucessivamente menores ficando em 20,70% em abril, quando novamente apresentaram alta. Nos meses que se seguiram até dezembro, as taxas mensais de inflação oscilaram entre 21,40% e 27,40% e ao final do ano totalizaram 1.158,00%, como demonstra-se na Tabela 4.

O enfraquecimento do poder sobre o congresso coincidiu com o surgimento de denúncias a respeito de corrupção no governo desencadeando uma crise política, a qual culminou na abertura do processo de *impeachment* do presidente Fernando Collor. No mês de outubro de 1992, o vice-presidente Itamar Franco assume interinamente a presidência e em dezembro assume a presidência de fato após Collor assinar sua carta-renúncia. Terminou assim o período Collor que, de maneira geral, apresentou uma deterioração da maioria dos indicadores econômicos gerais e industriais do Brasil.

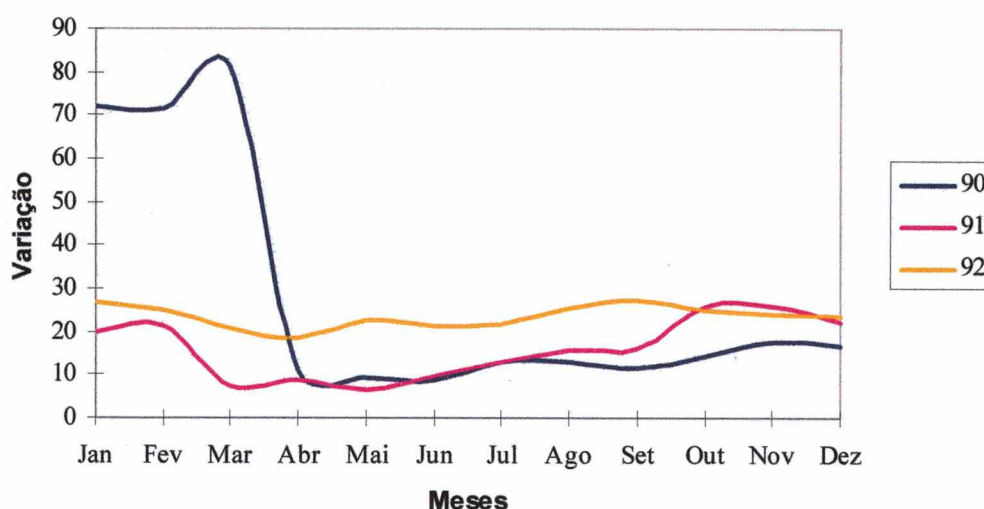
Ao final deste período, o montante da dívida externa brasileira voltou a aumentar de US\$ 92.996 milhões no ano anterior para US\$ 110.835 milhões, apesar da nova queda verificada nas taxas de juros internacionais. Por outro lado, as reservas internacionais tiveram um aumento significativo, indo de US\$ 9.406 milhões do ano anterior para US\$ 23.754 milhões em 1992, verificando-se também um aumento do saldo dos investimentos estrangeiros diretos de US\$ 104 milhões para US\$ 1.156 milhões. O saldo da balança comercial continuou positivo e aumentou de US\$ 10.579 milhões para US\$ 15.239 milhões, de acordo com a Tabela 5

O PIB total reduziu-se pelo segundo ano consecutivo, caindo dos US\$ 404.604 milhões verificados em 1991 para US\$ 400.599 milhões, ou seja, ao final de 1992 o país possuía um PIB menor do que o de 1989. Também verificou-se uma variação negativa do PIB real de 0,54%, um resultado ainda pior do que a variação positiva de 1,03% do ano anterior. Reverteu-se a tendência de superávit verificada nos dois anos anteriores quanto ao resultado operacional. Assim o ano de 1992 apresentou novamente um déficit operacional em relação ao PIB de 2,16%, como se verifica na tabela 5.

Os indicadores industriais, mostraram o retrocesso em relação ao ano anterior, resultando em um consumo de energia elétrica industrial da ordem de 95.711 GWH em 1992, contra 103.676 GWH de 1991, embora o consumo total de energia do Brasil tenha aumentado de 210.425 GWH para 214.062 GWH. Esta queda verificada no consumo de energia elétrica industrial foi resultado de um percentual de uso da capacidade instalada equivalente a 70,7%, ao invés de 72,3% do período anterior. Como consequência, a variação do PIB industrial foi também negativa em 4,21%, revertendo a tendência de recuperação apresentada no ano anterior com uma variação positiva de 0,26%. A taxa de desemprego aberto da indústria chegou a 7,52% no ano, enquanto a taxa nacional foi de 5,97%, ambos resultados ainda piores do que os verificados no ano anterior e mantendo a tendência de alta verificada das taxas de desemprego geral e industrial nos três anos anteriores, de acordo com as Tabelas 5 e 6.

Assim como no primeiro período, este segundo também foi marcado pela intensiva aplicação dos choques heterodoxos, dando continuidade ao processo de gangorra inflacionária (ver Tabela 4). Como foi verificado, o teor de cada choque econômico era cada vez mais “inusitado”, porém as reações do mercado eram cada vez mais previsíveis e aceleradas, de forma que os poucos efeitos benéficos eram cada vez mais curtos. Abaixo, no Gráfico 2, pode-se observar o desempenho das taxas mensais de inflação do período II.

Gráfico 2 – Variações percentuais de preços do período II



Ao final da era Collor, o país tinha passado por duras crises e encontrava-se mais exposto à concorrência internacional, tendo passado por muitas mudanças nos cenários econômico, social e político. Algumas destas mudanças trouxeram tanto benefícios como prejuízos, como foi o caso da redução das alíquotas de importação e a conseqüente abertura do país ao exterior. De maneira geral, no primeiro momento tais medidas trouxeram muitos prejuízos para a indústria instalada no país, a qual encontrava-se em um estado de atraso e obsolescência, tal como as indústrias automobilística e de informática. Por outro lado, gerou um aumento da concorrência interna, diminuição de preços e aumento da qualidade dos produtos fabricados no país. Alguns setores industriais, após um período de crise inicial, partiram para a reestruturação e busca de competitividade, o que de certa forma resultou em grandes saltos de qualidade em um curto período de tempo, a exemplo da indústria automobilística.

4.1.3 O período III (1993 a 1994)

Oficialmente, Itamar Franco tornou-se presidente da República, de fato, em 29 de dezembro de 1992, quando da assinatura da carta-renúncia pelo então presidente Fernando Collor de Mello. Embora Itamar estivesse ocupando a presidência interinamente desde outubro de 1992 em virtude do processo de *impeachment*, para Baer (1996), o mesmo mostrou-se ineficiente em proporcionar uma liderança política e econômica ao país efetuando muitas trocas na equipe econômica, entretanto o mesmo absteve-se da aplicação de novos choques na economia.

Em maio de 1993, após substituir o Ministro da Fazenda em três ocasiões num período de seis meses, Itamar Franco nomeou Fernando Henrique Cardoso. O novo Ministro, ao contrário de seus três antecessores, lançou um novo plano econômico denominado “**Plano de Ação Imediata**”.

Segundo Baer (1996), o novo plano tinha como ponto básico o corte de aproximadamente US\$ 6 bilhões nos gastos do governo, o que representava 9% dos gastos federais e 2,5% dos gastos em todos os níveis do Governo – Federal, Estadual e Municipal. Outra medida do plano representou a exigência de uma maior rigidez no recolhimento de impostos e a solução dos débitos financeiros dos estados com o governo federal.

Nesta época, a dívida dos estados já atingia a soma de US\$ 36 bilhões, sendo que destes, cerca de US\$ 2 bilhões já encontravam-se em atraso. O presidente declarou que seriam negadas aos estados as garantias federais aos empréstimos estrangeiros até a quitação das respectivas dívidas. Também foram tomadas medidas no sentido de impedir que os bancos estaduais efetuassem empréstimos aos governos dos estados, uma prática que se tornou comum durante muitos anos e que levou muitas instituições financeiras a ficarem sem liquidez. Nestes casos, as instituições tinham que recorrer ao Banco Central para auxiliá-las, fato que representou uma pressão adicional para a emissão de moeda por parte do Banco Central.

Apesar deste novo plano econômico, as taxas mensais de inflação não regrediram, ao contrário, mantiveram-se sempre acima dos 32,00%, de forma que ao final do ano de 1993 registrou-se a maior taxa anual de inflação da história do Brasil com incríveis 2.708,60%. A menor taxa mensal de inflação deste período registrou-se no mês de fevereiro com 26,50% e a maior taxa mensal nos meses de setembro e novembro com 37,00%, como demonstra-se nas Tabelas 4 e 7.

Tabela 7 - Variação de preços no período III (IGP-DI/FGV)

Períodos (%)	1993	1994
Janeiro	28,70	42,20
Fevereiro	26,50	42,40
Março	27,80	44,80
Abril	28,20	42,50
Maió	32,30	41,00
Junho	30,70	46,60
Julho	32,00	24,70
Agosto	33,50	3,30
Setembro	37,00	1,50
Outubro	35,10	2,60
Novembro	37,00	2,50
Dezembro	36,20	0,60
12 meses	2.708,60	1.093,80

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

O montante da dívida externa também aumentou de US\$ 110.835 milhões em 1992 para US\$ 114.270 milhões ao final de 1993, apesar de nova queda verificada nas taxas de juros Prime e Libor, respectivamente de 3,9% para 3,4% e de 6,3% para 6,0%. Por outro lado, houve um aumento das reservas internacionais que ao final do período totalizaram US\$ 32.211 milhões, contra US\$ 23.754 milhões do ano anterior. O aumento das importações começou a refletir na diminuição do saldo da balança comercial que caiu de US\$ 15.239 para US\$ 13.307 milhões, situação agravada com a queda no total dos investimentos estrangeiros diretos que ficaram em US\$ 374 milhões, ao contrário do ano anterior que foi de US\$ 1.156 milhões, como se pode verificar nas Tabelas 5 e 8.

Em contrapartida, finalmente depois de registrar quedas consecutivas durante dois anos, o PIB total do Brasil aumentou e fechou o ano em US\$ 437.799 milhões, contra US\$ 400.599 milhões de 1992. Houve também um superávit operacional de 0,25%, um bom resultado se comparado ao déficit de 2,16% do ano anterior. O PIB real demonstrou uma variação positiva de 4,92%, bem melhor do que a variação negativa verificada no período anterior de 0,54%. A taxa de desemprego aberto total do Brasil apresentou uma pequena queda em relação ao período anterior, diminuindo de 5,97% em 1992, para 5,32% em 1993, de acordo com as Tabelas 5 e 8.

No âmbito industrial, os indicadores apresentaram uma relativa melhora em relação a 1992, resultado de um aumento do uso da capacidade instalada que ficou em 74,4%, ao invés das sucessivas quedas registradas desde 1990. O consumo de energia elétrica industrial reverteu a tendência de queda verificada no ano anterior e aumentou de

95.711 GWH para 107.027 GWH, enquanto o consumo de energia elétrica total do Brasil continuou aumentando e fechou o ano em 220.663 GWH. A variação do PIB industrial também apresentou uma melhora e fechou o ano positiva em 7,01%, ao invés da variação negativa de 4,21% de 1992. Finalmente a taxa de desemprego aberto industrial também apresentou uma queda e terminou o ano em 6,51%, ao invés dos 7,52% do ano anterior, como se verifica nas Tabelas 6 e 9.

Tabela 8 - Indicadores econômicos do período III

Indicadores	1993	1994
Taxa Libor (6 meses/%)	3,4	5.1
Taxa Prime (12 meses/%)	6,0	7.1
Dívida externa (US\$ milhões)	114.270	119.668
Reservas Intern. (US\$ milhões)	32.211	38.806
Saldo da Bal. Com. (US\$ milhões)	13.307	10.466
Invest. Estr. direto (US\$ milhões)	374	1.739
PIB (US\$ milhões)	437.799	546.572
Déficit operacional/PIB (%)	-0,25	-1.37
Cons. de Energia Elétrica (GWH)	220.663	226.095
Variação do PIB real (%)	4,92	5,85
Taxa de desemprego aberto (%)	5,32	5,06

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

O segundo ano do governo de Itamar Franco começou muito mal registrando taxas mensais de inflação superiores a 40% de janeiro a junho, onde a menor taxa mensal verificou-se no mês de maio com 41,00% e a maior foi registrada em junho com 46,60%, (ver Tabela 7). Tal período caracterizou-se pela ampla discussão e gradual implementação de medidas que viabilizaram a criação da URV e culminaram no anúncio em julho de 1994 do último plano do período analisado – o “Plano Real”.

Segundo Baer (1996), em dezembro de 1993 o então Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, propôs um novo plano econômico que, ao contrário dos seus antecessores, deveria ser amplamente discutido pelo Congresso e implementado gradualmente. Outro diferencial do novo plano residiu na implementação de um ajuste fiscal e a criação de um sistema de indexação que levaria progressivamente a uma nova moeda, denominada “URV” (Unidade Real de Valor).

O ajuste fiscal consistia em: (1) aumento de impostos da ordem de 5%; (2) criação do Fundo Social de Emergência, para o qual seriam destinados 15% de todos os impostos arrecadados; e (3) corte nos investimentos, no pessoal e nos orçamentos de empresas estatais da ordem de US\$ 7 bilhões. Também foram feitos anúncios de emendas

constitucionais que transfeririam responsabilidades nas áreas de saúde, educação, serviços sociais, habitação, saneamento básico e irrigação, aos estados e municípios como contrapartida da transferência automática da receita de impostos federais aos estados e governos locais de acordo com a Constituição de 1988 (Baer, 1996).

Em fevereiro de 1994, foi introduzida a URV como indexador oficial, a qual estava vinculada ao dólar americano em uma base de um por um (US\$ 1,00 = 1 URV). De acordo com Baer (1996), a cotação da URV em cruzeiros reais era atualizada diariamente, sendo vinculada a três índices de variação de preço de ampla utilização – IGP-M, IPCA-E e IPC-FIPE. Durante o período compreendido entre os meses de fevereiro e julho os preços expressos em cruzeiros reais foram gradualmente convertidos para URVs, a começar pelos preços oficiais, contratos e impostos. Ressalta-se que apesar dos preços estarem expressos em URVs, as transações continuavam sendo feitas em cruzeiros reais. Finalmente, em 1º de julho de 1994 o governo anunciou a criação do “Real” como a nova moeda do Brasil, a qual seria igual a uma URV (CR\$ 2.750,00 ou US\$ 1,00).

Tabela 9 - Indicadores industriais no período III

Indicadores	1993	1994
Uso da cap. Instalada (FIESP/%)	74,4	77,4
Cons. Energia Elétrica (GWH)	107.027	107.250
Variação do PIB industrial (%)	7,01	6,73
Taxa de desemprego aberto (%)	6,51	6,15

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

Os impactos do plano real sobre a economia foram muito positivos, principalmente sobre as taxas mensais de inflação que reduziram-se drasticamente, de maneira que no mês de agosto a taxa mensal registrou uma variação de 3,30% e em dezembro atingiu 0,60%, desde 1986 as taxas mensais não apresentavam índices tão baixos. Contudo, a taxa anual de inflação ainda foi elevada e atingiu a soma de 1.093,80%, variação total esta que foi contaminada pelas altas taxas verificadas antes do anúncio do real, como demonstra-se na Tabela 7.

Depois do plano real, as taxas mensais de inflação apresentaram uma tendência de queda (Tabela 7), fato que somente foi revertido com a proximidade das eleições, em que as taxas mensais de inflação de outubro e novembro registraram “atípicos” 2,60% e 2,50%, respectivamente. Tais fenômenos decorreram principalmente da incerteza quanto a eleição

de Fernando Henrique Cardoso para a presidência da República, o que de certa forma, na época, significava a continuidade da estabilidade conseguida.

Ao final de 1994, o montante da dívida externa totalizou US\$ 119.668 milhões, contra US\$ 114.270 milhões do período anterior. Tal resultado, embora tenha demonstrado um agravamento da situação pode ser atribuído, em parte, à elevação das taxas de juros internacionais que seguiam uma tendência de queda desde 1989, de maneira que a taxa Libor passou de 3,4%, em 1993, para 5,1%, em 1994, e a taxa Prime foi de 6,0% para 7,1%. Essa elevação das taxas de juros internacionais pode ser explicada, em parte, pelo início da crise do México, a qual gerou grandes desconfiças quanto à saúde financeira de muitos países emergentes, dentre eles o Brasil.

Desta vez, o momento econômico do Brasil era favorável e o saldo das reservas internacionais aumentaram de US\$ 32.211 milhões para US\$ 38.806 milhões ao final de 1994. O saldo da balança comercial verificado ao final do ano reduziu-se novamente dos US\$ 13.307 milhões para US\$ 10.466 milhões. O total dos investimentos estrangeiros diretos também foi superior totalizando US\$ 1.739 milhões, contra US\$ 374 milhões do período anterior, como se verifica na Tabela 8.

Uma alta expressiva do PIB total do Brasil também foi verificada ao final de 1994, quando totalizou-se US\$ 546.572 milhões, enquanto no ano anterior o total foi de US\$ 437.799 milhões. Manteve-se o superávit operacional em relação ao PIB em 1,37%, contra 0,25% de 1993. A variação do PIB real também continuou positiva, chegando a 5,85%, um resultado que além de positivo foi superior ao período anterior que foi de 4,92%, de acordo com a Tabela 8.

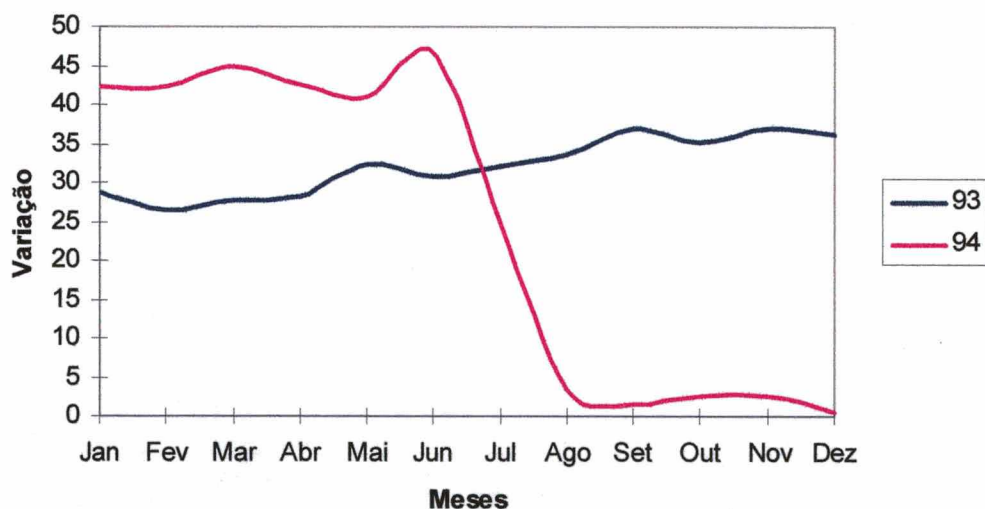
A atividade industrial de 1994 apresentou um consumo de energia elétrica da ordem de 107.250 GWH, contra 226.095 GWH de consumo total nacional, ambos resultados que, além de positivos, foram superiores ao ano anterior. A utilização da capacidade instalada foi de 77,4%, enquanto que em 1993 foi de 74,4%, apesar de uma pequena redução da variação do PIB industrial que ficou positivo em 6,73%, contra 7,01% do período anterior. Por fim, houve uma queda da taxa de desemprego aberto na indústria que ficou em 6,15%, ao invés de 6,51% anteriormente registrado, também a taxa de desemprego aberto total do Brasil apresentou uma queda e terminou o ano em 5,06%, contra 5,32% de 1993, conforme as Tabelas 8 e 9.

Enquanto Fernando Henrique Cardoso disputava o pleito de 1994, Ciro Gomes o substituiu no Ministério da Fazenda com a missão de dar continuidade ao plano real e suas diretrizes. Cabe destacar que em novembro de 1994 registrou-se o primeiro déficit mensal

da balança comercial em muitos anos e o primeiro do período analisado, tal fato foi agravado com a excessiva valorização do real que atingiu a cotação de R\$ 0,84 em relação ao dólar, embora como já foi exposto, o ano tenha terminado com um saldo total positivo da balança comercial.

De maneira geral, o governo de Itamar Franco caracterizou-se por dois anos bem distintos entre si. O primeiro, ficou marcado pelas trocas de Ministros da Fazenda e pela dificuldade em estabelecer-se uma política econômica eficaz. Desta vez, a implementação de mais um plano econômico não surtiu os mesmos efeitos de redução das taxas mensais de inflação, ao contrário, resultou na elevação das mesmas para patamares ainda maiores, de forma que ao final deste ano registrou-se a maior taxa de inflação da história do Brasil com 2.708,60% (ver Tabela 7). O segundo ano ficou marcado pela continuidade da escalada inflacionária até o anúncio do Plano Real, o qual reduziu drasticamente as inflações mensais como se pode observa no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Variações percentuais de preços do período III



O sucesso do novo plano alavancou a candidatura do seu criador à presidência da República. Com a bandeira da continuidade da estabilidade econômica alcançada com o plano Real, Fernando Henrique conseguiu eleger-se presidente. O governo Itamar Franco teve seu término adiantado para o final de dezembro, de forma que o novo presidente tomou posse em janeiro de 1995.

4.1.4 O período IV (1995 a 1998)

Em janeiro de 1995, quando da posse de Fernando Henrique como presidente, a situação econômica internacional era tensa em decorrência da crise mexicana. No Brasil, persistia a valorização do real, o déficit comercial, a abertura da economia, as altas taxas de juros e o aquecimento da economia. Segundo Baer (1996), a soma destes fatores era o prenúncio de problemas com a balança de pagamentos brasileira, de forma que o governo elevou o imposto de importação de 109 itens para 70%, criou cotas de importação para automóveis e aumentou novamente a taxa de juros. Em março, realizou-se uma tentativa de desvalorização do real através da adoção de uma “banda cambial” em que a moeda podia oscilar entre R\$ 0,88 e R\$ 0,91, em relação ao dólar. Esta banda cambial vigorou até junho, quando se adotou um novo patamar de R\$ 0,91 a R\$ 0,99.

Através destas medidas, a inflação ficou sob controle e fechou o ano de 1995 totalizando 14,78%, o menor índice anual verificado após a redemocratização, com taxas mensais que oscilaram entre 2,60% em junho e deflação de 1,08% em setembro. Os resultados deste ano evidenciam a contenção da inflação em relação ao ano anterior que tinha sido de 1.093,80%, como se verifica nas Tabelas 7 e 10.

Tabela 10 - Variação de preços no período IV (IGP-DI/FGV)

Períodos (%)	1995	1996	1997	1998
Janeiro	1,40	1,79	1,58	0,88
Fevereiro	1,20	0,76	0,42	0,02
Março	1,80	0,22	1,16	0,23
Abril	2,30	0,70	0,59	-0,13
Maiο	0,40	1,68	0,30	0,23
Junho	2,60	1,22	0,70	0,28
Julho	2,20	1,09	0,09	-0,38
Agosto	1,29	0,00	-0,04	-0,17
Setembro	-1,08	0,13	0,59	-0,02
Outubro	0,23	0,22	0,34	-0,03
Novembro	1,33	0,28	0,83	-0,18
Dezembro	0,27	0,88	0,69	0,98
12 meses	14,78	9,34	7,48	1,70

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

Verificou-se um aumento do montante da dívida externa que terminou o ano de 1995 em US\$ 129.313 milhões, contra US\$ 119.668 milhões de 1994, em um ano que as taxas de juros internacionais novamente voltaram a subir, o Libor foi de 5,1% a Prime de

7,1% para 8,8%. Novamente, houve um aumento das reservas internacionais que foram de US\$ 38.806 em 1994 para US\$ 51.840 milhões ao final de 1995. Por outro lado, pela primeira vez durante o período analisado verificou-se um saldo negativo da balança comercial de US\$ 3.158 milhões, contra um saldo positivo em 1994 de US\$ 10.466 milhões, tal fato derrubou a tradição brasileira de manutenção de saldos positivos na balança comercial durante vários anos consecutivos. Apesar do saldo negativo da balança comercial, verificou-se um novo aumento no montante dos investimentos estrangeiros diretos que foram de US\$ 1.739 milhões para US\$ 3.615 milhões, de acordo com o exposto nas Tabelas 8 e 11.

Verificou-se um aumento expressivo no montante do PIB nacional que ao final do ano totalizou US\$ 707.358 milhões, ao invés dos US\$ 546.572 milhões do ano anterior. Houve também uma variação positiva do PIB real de 4,22%, resultado que, apesar de positivo, foi menor do que o ano anterior, que totalizou 5,85%. Por outro lado, no ano de 1995 verificou-se uma inversão no resultado operacional que novamente apresentou um déficit de 4,88%, contra o superávit de 1,37% de 1994. Neste ano, a taxa de desemprego aberto apresentou novamente uma queda em relação ao ano anterior e ficou em 4,64%, contra 5,06% do ano anterior, de acordo com as Tabelas 8 e 11.

Tabela 11 - Indicadores econômicos do período IV

Indicadores	1995	1996	1997	1998
Taxa Libor (6 meses/%)	6,0	5,5	5,8	5,2
Taxa Prime (12 meses/%)	8,8	8,3	8,5	7,8
Dívida externa (US\$ milhões)	129.313	142.148	163.283	210.652
Reservas Intern. (US\$ milhões)	51.840	60.110	52.173	44.556
Saldo da Bal. Com. (US\$ milhões)	-3.158	-5.554	-8.357	-6.484
Invest. Estr. direto (US\$ milhões)	3.615	9.123	16.218	23.738
PIB (US\$ milhões)	707.358	774.869	804.107	777.083
Déficit operacional/PIB (%)	4,88	3,75	4,33	7,54
Cons. de Energia Elétrica (GWH)	243.411	258.311	274.453	285.222
Variação do PIB real (%)	4,22	2,66	3,60	-0,12
Taxa de desemprego aberto (%)	4,64	5,42	5,70	7,60

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

Quanto aos indicadores industriais do ano de 1995, verificou-se novamente um aumento no percentual de uso da capacidade instalada de 77,4% do período anterior, para 78,8%. O consumo de energia elétrica total do Brasil também foi maior que no ano anterior e ficou em 243.411 GWH. Igual tendência apresentou o consumo de energia elétrica industrial que aumentou de 107.250 GWH, no ano de 1994, para 111.475 GWH. A

variação do PIB industrial foi positiva em 1,91%, valor que apesar de positivo foi bem menor do que os 6,73% registrados no ano anterior. Por fim, a taxa de desemprego aberto na indústria reduziu-se novamente e fechou o ano em 5,77%, ao invés de 6,15% de 1994, como se verifica nas Tabelas 9 e 12.

Tabela 12 - Indicadores industriais no período IV

Indicadores	1995	1996	1997	1998
Uso da cap. Instalada (FIESP/%)	78,8	78,4	79,2	79,9
Cons. de En. Elétrica (mil GWH)	111.475	116.208	122.089	121.917
Variação do PIB industrial (%)	1,91	3,28	5,76	-1,34
Taxa de desemprego aberto (%)	5,77	6,88	6,92	8,96

Fonte: Revista Conjuntura Econômica

No ano de 1996 verificou-se a continuidade da relativa estabilidade adquirida pelo país após a introdução do plano real. Com o fim da inflação inercial e das expectativas com relação a novos pacotes econômicos, este ano acumulou uma inflação anual de 9,34%, com inflações mensais que oscilaram entre 1,79% no mês de janeiro e zero por cento (0,00%) no mês de agosto, mantendo a tendência de estabilidade das taxas mensais de inflação e de queda das taxas anuais, como se observa na Tabela 10.

A relativa estabilidade interna, a aceleração do ritmo das privatizações e a redução das taxas de juros internacionais Libor e Prime, respectivamente de 6,0% para 5,5% e de 8,8% para 8,3%, não traduziu-se em uma redução do montante da dívida externa, ao contrário, aumentou de US\$ 129.313 milhões, em 1995, para US\$ 142.148 milhões em 1996. Por outro lado, as reservas internacionais continuaram a aumentar e ao final do ano totalizaram US\$ 60.110 milhões. O déficit da balança comercial surgido em 1995 persistiu e aumentou em volume indo de US\$ 3.158 milhões para US\$ 5.554 milhões. Contudo, verificou-se um expressivo aumento do montante de investimentos estrangeiros diretos no país, grande parte devido ao aumento do ritmo das privatizações, estes investimentos totalizaram US\$ 9.123 milhões, contra US\$ 3.615 milhões do período anterior, de acordo com a Tabela 11.

Novamente, o PIB total brasileiro voltou a crescer indo dos US\$ 707.358 milhões de 1995, para US\$ 774.869 milhões em 1996. O déficit operacional quando comparado ao PIB, apresentou uma redução em relação ao período anterior caindo de 4,88% para 3,75%. Por outro lado, a variação do PIB real, apesar de positiva em 2,66% foi menor que a do ano anterior que tinha sido de 4,22%. A taxa de desemprego aberto total do Brasil também

aumentou, dos 4,64% do ano anterior para 5,42%, nível este que não era atingido desde 1993, como se verifica nas Tabelas 8 e 11.

Nos indicadores industriais, verificou-se uma pequena queda no percentual de uso da capacidade instalada que ficou em 78,4%, contra 78,8% do período anterior. Novo aumento no consumo de energia elétrica do setor atingindo 116.208 GWH, ao passo que o consumo total nacional ficou em 258.311 GWH, valor também superior ao ano anterior. A variação do PIB industrial foi positiva em 3,28%, um valor superior ao verificado no período anterior que foi de 1,91%. Em contrapartida, a taxa de desemprego aberto na indústria aumentou novamente, de 5,77% em 1995, para 6,88% ao final de 1996, de acordo com as Tabelas 11 e 12.

O ano de 1997 foi atípico para a economia internacional, sendo marcado por três primeiros trimestres de calma e um último de grave crise internacional. A crise mexicana do final de 1994 caracterizou-se como a ponta de um enorme “iceberg” dos problemas latentes da economia internacional, problemas que culminaram na grande crise dos países asiáticos desencadeada ao final no quarto trimestre de 1997. Tal crise atingiu o mercado financeiro e as bolsas de valores do mundo todo.

No Brasil, a crise asiática provocou uma reação inicial que resultou no “pacote fiscal” anunciado no mês novembro de 1997, de forma que as urgentes reformas estruturais tanto fiscais quanto previdenciárias foram novamente adiadas. Dentre as principais medidas do pacote estavam os cortes no orçamento do ano seguinte e os aumentos do imposto de renda, sobre combustíveis, sobre veículos e bebidas. O país continuou com a política de altas taxas de juros para conter o consumo e atrair capital estrangeiro, além do câmbio fixo e pouco desvalorizado que produzia contínuos déficits de balança comercial e prejudicava a indústria exportadora nacional.

Visto que a crise internacional iniciou-se ao final de 1997, internamente a inflação continuou sob controle e ao final do ano registrou-se a taxa anual de 7,48%, mantendo a tendência de queda dos últimos anos. Novamente, a maior taxa mensal foi registrada em janeiro com 1,58% e a menor em agosto com uma deflação de 0,04%, como pode ser observado na Tabela 10.

Novamente, o montante da dívida externa aumentou de US\$ 142.148 milhões de 1996, para US\$ 163.283 milhões em 1997, em parte devido ao aumento das taxas de juros internacionais Libor e Prime, de 5,5% para 5,8% e de 8,3% para 8,5%, respectivamente. O saldo das reservas internacionais reduziu-se de US\$ 60.110 milhões para US\$ 52.173 milhões. Novamente, o saldo da balança comercial registrou um aumento de saldo

negativo, passando de US\$ 5.554 milhões para US\$ 8.357 milhões. O ritmo acelerado das privatizações continuou, de forma que o total dos investimentos estrangeiros diretos no país aumentaram de US\$ 9.123 milhões verificados no ano anterior, para US\$ 16.218 milhões, de acordo com a Tabela 11.

Apesar da crise internacional, ao final de 1997, o Brasil apresentou um crescimento do PIB total que atingiu inéditos US\$ 804.107 milhões, contra US\$ 774.869 milhões do ano anterior. Tal crescimento, também foi acompanhado por um aumento do déficit operacional em relação ao PIB que foi de 3,75% para 4,33%. A variação do PIB real aumentou de 2,66% no período anterior, para 3,60% ao final de 1997. A taxa de desemprego aberto total também apresentou um pequeno aumento, indo de 5,42% para 5,70%, como se verifica na Tabela 11.

Os indicadores industriais apresentaram uma melhora da maioria dos seus índices, de forma que o percentual de uso da capacidade instalada aumentou de 78,4% para 79,2% ao final de 1997. O consumo de energia elétrica também aumentou de 116.208 GWH para 122.089 GWH, um aumento também verificado no consumo de energia elétrica total do Brasil que atingiu 274.453 GWH. A variação do PIB industrial foi positiva em 5,76%, resultado que além de positivo também foi superior ao período anterior que tinha sido de 3,26%. Tal crescimento não conseguiu diminuir a taxa de desemprego aberto da indústria que atingiu 6,92%, assim como a taxa de desemprego aberto total do Brasil, como se observa nas Tabelas 11 e 12.

Se o final de 1997 ficou marcado pelo aparecimento da ponta do “iceberg”, o ano de 1998 caracterizou-se pelo afloramento do restante da montanha submersa dos problemas da economia internacional. A crise econômica dos países asiáticos teve continuidade nos primeiros dois trimestres do ano, até que no terceiro trimestre as atenções voltaram-se para uma nova crise, desta vez protagonizada pela Rússia. O Brasil optou pela manutenção da política de medidas de menor impacto e de efeito a curto prazo. Desta forma, novos aumentos na taxa de juros e cortes de gastos governamentais foram implementados com a intenção de manter o saldo das reservas internacionais em um nível mínimo de segurança.

O ano de 1998 foi de eleições para Presidente, Governadores, Senadores e Deputados, de maneira que muitos cortes de gastos planejados, ficaram apenas no papel. Após o resultado das eleições e o agravamento da crise russa, as atenções internacionais voltaram-se para o Brasil que já tinha perdido grande parte de suas reservas internacionais e era considerado por muitos analistas econômicos como a “bola da vez”. Rapidamente, a

comunidade internacional disponibilizou um novo empréstimo de aproximadamente US\$ 40 bilhões de dólares, tal montante seria disponibilizado em parcelas de acordo com as necessidades do Brasil. A urgência internacional em prevenir uma grande crise no Brasil pode ser relacionada ao risco que corriam parte dos mais de US\$ 50 bilhões investidos diretamente no país em menos de quatro anos e pela grande contaminação internacional que decorreria de uma nova crise.

O ano de 1998, assim como nos piores anos da inflação, caracterizou-se pela estagnação da economia, mesmo apresentando a menor taxa anual de inflação de muitas décadas. Desta forma, a taxa anual reduziu-se dos 7,48% do ano anterior, para 1,70%, a menor taxa anual do período analisado neste estudo (Tabelas 1, 4, 7 e 10). As taxas mensais de inflação tiveram o seu mínimo na deflação de 0,38% do mês de julho e seu máximo em 0,98% no mês de dezembro, com destaque para os cinco meses seguidos de deflação compreendidos entre julho e novembro, meses de grandes dúvidas e expectativas quanto ao futuro do país (ver Tabela 10).

Ao final do ano, principalmente em decorrência do novo empréstimo internacional o montante da dívida externa havia aumentado de US\$ 163.283 milhões no ano anterior, para inéditos US\$ 210.652 milhões, apesar de nova redução das taxas de juros internacionais. As reservas internacionais atingiram seu menor saldo em quatro anos de governo Fernando Henrique, reduzindo-se dos US\$ 52.173 milhões para US\$ 44.556 milhões. O saldo da balança comercial continuou negativo em US\$ 6.484 milhões, saldo que apesar de negativo foi menor que os US\$ 8.357 milhões de 1997. O saldo de investimentos estrangeiros diretos no país acumulou o maior montante do período de análise totalizando US\$ 23.738 milhões, bem superior aos US\$ 16.218 milhões de 1997, de acordo com o exposto nas Tabelas 2, 5, 8 e 11.

Com a economia sufocada novamente, depois de cinco anos, verificou-se uma queda do PIB total que reduziu-se de US\$ 804.107 milhões para US\$ 777.083 milhões. Novamente houve um aumento do déficit operacional em relação ao PIB que foi de 4,33% para 7,54%, ou seja, o pior resultado do período analisado. O PIB real também apresentou uma queda da ordem de 0,12%, muito pior que a variação positiva de 3,60% verificada no ano anterior. Outro aspecto negativo deste ano deveu-se ao quarto aumento consecutivo da taxa de desemprego aberto que atingiu 7,60%, um resultado que também foi o pior do período analisado, como se verifica nas tabelas 2, 5, 8 e 11.

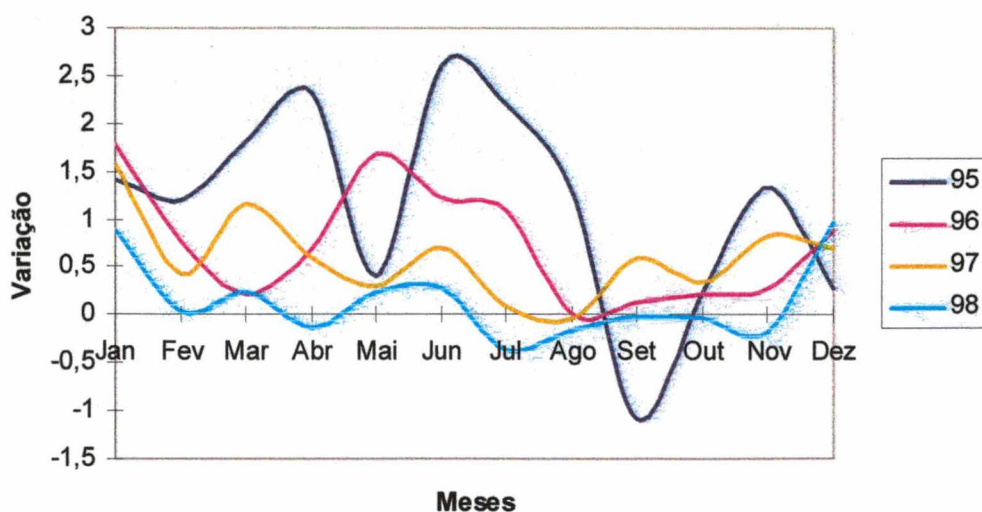
O setor industrial também teve seu PIB reduzido em 1,34%, um péssimo resultado quando comparado ao crescimento de 5,76% verificado no ano anterior. Apesar disto, o

percentual da capacidade instalada teve um ligeiro crescimento e foi de 79,2% para 79,9%. O consumo de energia elétrica industrial caiu de 122.089 GWH em 1997, para 121.917 GWH em 1998. De maneira inversa, o consumo de energia elétrica total do Brasil aumentou de 274.453 GWH para 285.222 GWH. O pior resultado dos indicadores do setor industrial coube a taxa de desemprego aberto que fechou o ano em 8,96%, também o pior resultado do período analisado, de acordo com as tabelas 3, 6, 9, e 12.

Por fim, o ano de 1998 foi um ano de extremos no que tange ao desempenho da economia: ao final do ano, registraram-se alguns dos piores indicadores da economia brasileira, como também alguns dos melhores. Como exemplo destacam-se, de um lado o maior déficit operacional e a maior taxa de desemprego aberto do macro-período analisado e de outro a menor taxa anual de inflação e o maior montante de investimentos estrangeiros diretos no país. Sem dúvida, este foi um ano turbulento tanto no âmbito interno com destaque para as eleições, quanto externo com a contínua proliferação das crises. O ano em que Fernando Henrique Cardoso elegeu-se para seu segundo mandato, também ficou marcado como o de pior desempenho da economia dos quatro anos de seu primeiro mandato como presidente da República.

Este período caracterizou-se pela maior oscilação dos índices mensais de inflação, porém tais variações foram menores em valores percentuais, o que na verdade refletiu uma certa estabilidade da economia. Assim, de acordo com a Tabela 10, durante os quatro anos a inflação variou entre 2,60% e -1,08%, ambos índices verificados no primeiro ano de mandato, abaixo observa-se o “sobe-desce” menos acentuado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Variações percentuais de preços do período IV



Conclui-se assim a caracterização e análise dos cenários macroeconômicos do Brasil de 1985 a 1998, bem como o desempenho da indústria brasileira nestes cenários. De acordo com objetivos propostos no primeiro capítulo da presente dissertação, a seguir caracteriza-se e analisa-se a evolução dos indicadores do setor cerâmico de revestimento nacional frente aos indicadores da empresa em estudo.

4.2 O Setor Cerâmico de Revestimento

O setor cerâmico de revestimento, alvo de análise da presente dissertação, surgiu no Brasil a partir de antigas fábricas de tijolos, blocos e telhas de cerâmica, que já no início do século XX começaram a produzir ladrilhos hidráulicos e, posteriormente, azulejos, pastilhas cerâmicas e de vidro. Com a criação do Sistema Financeiro de Habitação na década de 60 e o conseqüente aumento na produção de habitações no país, a indústria nacional de material e componentes para a construção civil passou por um estágio de crescimento. No entanto, somente no início dos anos 70 a produção de revestimentos cerâmicos atingiu uma demanda continuada no Brasil, fazendo com que as empresas do setor ampliassem significativamente a sua produção e resultando também na implantação de novas empresas (Anfacer, 1997).

De acordo com a classificação da FIBGE (apud BRDE, 1988), o setor cerâmico de revestimento está classificado como indústria de transformação, no ramo de atividades denominado “Transformação de Minerais Não Metálicos”. Refere-se ao setor cerâmico, o conjunto formado pelas empresas produtoras de pisos e azulejos cerâmicos definidos como “cerâmica branca”.

Atualmente, o Brasil é o quarto maior produtor mundial de revestimentos cerâmicos com um total de 400,7 milhões de m², perdendo em produção somente para China, Itália e Espanha. O país é o sexto em consumo per capita com 2,2 m²/ano/habitante, consolidando sua posição de maior mercado ocidental em consumo de revestimentos cerâmicos, segundo os dados da Anfacer (1999).

Em Santa Catarina, a origem da indústria cerâmica de revestimento teve um início modesto na década de 50, quando Henrique Lage implantou uma fábrica de azulejos na cidade de Imbituba, no sul do Estado. Posteriormente, surgiram outras empresas na mesma região, como alternativa ao uso do fator capital que buscava fugir das flutuações periódicas

típicas da atividade da mineração do carvão. Somente nos anos 70 houve um maior intercâmbio tecnológico com outros países produtores, principalmente a Itália, quando então as empresas catarinenses passaram a incorporar mais intensa e rapidamente as inovações tecnológicas (BRDE, 1988).

A atualização tecnológica possibilitou um aumento expressivo da qualidade e da quantidade produzida, os quais levaram Santa Catarina a tornar-se um dos mais importantes centros produtores de cerâmica e a sediar alguns dos maiores grupos empresariais do mundo nesse gênero. Nos últimos anos, a interação tecnológica possibilitou ao setor cerâmico catarinense desenvolver e produzir equipamentos e processos com nível tecnológico comparável aos melhores produtores mundiais.

A distribuição geográfica das empresas produtoras no estado de Santa Catarina caracteriza algumas grandes regiões produtoras, dentre elas destaca-se a primeira e mais importante no sul do estado, formada pelos municípios de Imbituba, Tubarão, Criciúma e Urussanga; outra de grande importância está situada no município de Tijucas. Nesta última cidade encontra-se sediada uma das maiores empresas do setor nacional, a qual será alvo deste estudo – Cerâmica Portobello S.A.

4.2.1 A Cerâmica Portobello

A Cerâmica Portobello S.A. encontra-se localizada no município de Tijucas – SC, foi fundada no ano de 1977 e pertence ao grupo Portobello S.A, uma Holding que reúne um conglomerado de empresas ou Unidades de Negócios. Dentre as várias atividades das empresas, destaca-se principalmente a produção de revestimentos cerâmicos e serviços associados. O controle acionário de todas estas empresas é mantido através da Holding, a qual encontra-se sediada no município de Florianópolis - SC.

A gestão das Unidades de Negócios, dentre elas a Cerâmica Portobello S.A., segue o princípio da descentralização administrativa, de forma a colocar os núcleos decisórios o mais próximo possível dos centros de execução. Assim, independentemente de sua condição jurídica, as Unidades de Negócios mantêm autonomia de gestão e são responsáveis pela consecução dos resultados projetados.

Instalada em uma área de 155 mil m², próximo às jazidas de matérias primas e de portos estratégicos para o escoamento da produção para todo o Brasil e exterior, o parque industrial da Cerâmica Portobello é composto por 8 plantas fabris. A produção total está

entre as maiores do mundo atingindo 1,5 milhões de m²/mês de revestimentos cerâmicos para pisos, paredes, revestimento externo e peças especiais. Tais produtos, destacam-se nos mercados brasileiros e do exterior pela sua excelente qualidade, atestada por seus sofisticados processos de produção, equipamentos e pelo alto grau de automação, certificados pela ISO 9002.

A estrutura comercial da Cerâmica Portobello está distribuída através de 10 filiais espalhadas por várias regiões do Brasil e também representantes no exterior. Para tanto a empresa possui cerca de 1.380 funcionários. A distribuição física dos produtos é feita através de três grandes canais:

1) Atacado – O primeiro e mais tradicional canal de distribuição aos atacadistas nacionais e internacionais. Os atacadistas nacionais ou lojas multimarcas (Home-centers), caracterizam um segmento que envolve lojas de materiais de construção e outras lojas especializadas, totalizando mais de 500 revendas no Brasil. No mercado atacadista internacional os índices de exportação chegam a 30% da produção e destinam-se a mais de 60 países: 37% para a América do Norte, 31% para a América do sul, 18% para a América Central e 14% para outros países.

2) Varejo – Através das lojas franqueadas Portobello Shop, que são lojas especializadas Portobello. Totalizam 40 franquias em todo o Brasil e revendem cerâmicas, louças, metais e produtos Portokoll, como argamassas e rejuntas.

3) Consumidor final – Através das vendas efetuadas diretamente ao consumidor final (construtoras e empresas de engenharia). Através deste canal de distribuição a Portobello soma mais de 2.000 clientes em todo o Brasil, os quais trabalham com 100% do portfólio Portobello.

A seguir analisa-se a evolução dos indicadores do setor cerâmico de revestimento nacional, bem como também os indicadores da cerâmica Portobello durante os quatro períodos abordados.

4.3 Evolução dos indicadores do setor e da empresa

Novamente, o macro-período histórico analisado na presente dissertação foi subdividido em quatro períodos menores, de acordo com o tempo de governo de cada Presidente da República. Da mesma forma, utilizar-se-á tal divisão temporal para melhor

evidenciar-se a evolução dos indicadores do setor cerâmico de revestimento e da empresa Portobello S.A durante os períodos históricos.

4.3.1 O período I (1985 a 1989)

Durante o período I, o setor cerâmico de revestimento nacional apresentou níveis crescentes de produção total, tanto em quantidades absolutas quanto relativas, de forma que de 129,6 milhões de m² produzidos em 1985, ao final de 1989 o total atingido na produção foi da ordem de 213 milhões de m². Destes totais, houve uma inversão em termos relativos no que se refere ao tipo de cerâmica mais fabricado, em 1985 produziu-se 70 milhões de m² de azulejos, contra 59,6 milhões de m² de pisos cerâmicos, ao passo que ao final de 1989, os azulejos respondiam por 99,6 milhões de m² e os pisos por 113,6 milhões de m², de acordo com o a Tabela 13 .

Tabela 13 – Perfil do setor de Revestimentos Cerâmicos no período I

Indicadores (milhões de m²)	1985 ¹	1986 ¹	1987 ¹	1988 ¹	1989 ²
Produção:					
Pisos	59,6	67,8	71,1	81,9	113,6
Azulejos	70,0	76,7	83,7	92,0	99,6
Total produzido	129,6	144,5	154,8	173,9	213,2
Vendas Mercado Interno:					
Pisos	57,9	67,1	64,9	72,8	105,1
Azulejos	63,7	72,5	67,5	68,9	84,3
Total vendido	121,6	139,6	132,4	141,7	189,4
Exportação:					
Pisos	0,8	1,5	2,0	3,9	3,6
Azulejos	6,7	7,6	11,7	14,3	16,7
Total exportado	7,5	9,1	13,7	18,2	20,3

¹ Empresas associadas à Anfacer. ² Produção brasileira.

Fonte: Anfacer

As vendas do setor cerâmico efetuadas no mercado interno apresentaram totais crescentes nos anos de 1985 e 1986, queda em 1987 e posteriormente outros dois anos consecutivos de crescimentos das vendas totais, em 1988 e 1989. Apesar destas variações, o total vendido, que em 1985 tinha sido de 121,6 milhões de m², ao final de 1989 atingia a soma de 189,4 milhões de m². Destes totais, também verificou-se uma inversão das vendas de azulejos e pisos que em 1985 tinham sido de 63,7 milhões de m² e 57,9 milhões de m²,

respectivamente e ao final de 1989 foram de 84,3 milhões de m² e 105,1 milhões de m², como se verifica na Tabela 13.

No panorama das exportações do setor cerâmico verificaram-se quantidades crescentes exportadas de 1985 a 1989. No ano de 1985 registraram-se totais exportados da ordem de 7,5 milhões de m², destes 6,7 milhões de m² foram de azulejos e somente 800 mil m² de pisos. Já no ano de 1989, o total exportado chegou aos 20,3 milhões de m², 16,7 milhões de m² de azulejos e 3,6 milhões de m² de pisos cerâmicos, sendo que neste último ano verificou-se um pequeno decréscimo da ordem de 200 mil m² na quantidade exportada de pisos cerâmicos, de acordo com o exposto na Tabela 13.

Durante este primeiro período de análise, a cerâmica Portobello manteve um bom desempenho, com exceção no ano de 1986, o qual apresentou o mesmo nível de produção do ano anterior, nos demais anos registraram-se níveis crescentes de produção. O setor cerâmico brasileiro apresentou níveis crescentes de produção de 1985 a 1989, independente da oscilação das taxas de inflação e das constantes crises de outros setores industriais. Destaca-se que durante este período, bem como desde o início das suas atividades em 1977, a empresa produziu somente pisos cerâmicos. Quanto ao desempenho da produção, excetuando-se o ano de 1986, os demais apresentaram crescimentos dos totais, de forma que dos 3,7 milhões de m² produzidos ao final de 1985, ao final de 1989 a produção tinha atingido 9,4 milhões de m², de acordo com as Tabelas 13 e 14.

Tabela 14 – Perfil da Cerâmica Portobello no período I

Indicadores (milhões de m²)	1985	1986	1987	1988	1989
Produção:					
Pisos	3,7	3,7	5,3	7,4	9,4
Azulejos	-	-	-	-	-
Total produzido	3,7	3,7	5,3	7,4	9,4
Vendas Mercado Interno:					
Pisos	3,2	3,2	3,5	5,5	7,0
Azulejos	-	-	-	-	-
Total vendido	3,2	3,2	3,5	5,5	7,0
Exportação:					
Pisos	0,3	0,5	1,0	1,7	1,5
Azulejos	-	-	-	-	-
Total exportado	0,3	0,5	1,0	1,7	1,5

Fonte: Portobello

O desempenho das vendas da Portobello efetuadas ao mercado interno diferiram do desempenho das vendas do setor nacional. Enquanto o setor brasileiro apresentou totais

de vendas crescentes nos anos de 1985 e 1986, queda em 1987 e novamente aumentos em 1988 e 1989, a Portobello apresentou uma estagnação de 1985 para 1986, sem porém apresentar queda, e voltou a crescer de 1987 a 1989. Assim, as vendas que em 1985 eram de 3,2 milhões de m², haviam aumentado para 7,0 milhões de m² ao final de 1989, como se verifica nas Tabelas 13 e 14.

Quanto ao desempenho das exportações da Portobello, constatou-se um crescimento constante entre 1985 e 1988, seguindo-se uma queda em 1989. Ao final de 1985 o total exportado tinha atingido 300 mil de m², equivalente a 37% do total de pisos exportados pelo setor nacional, ao passo que ao final de 1988 exportou-se 1,7 milhões de m², e ao final de 1989 este total havia diminuído para 1,5 milhões de m². A queda do total exportado pela Portobello seguiu a tendência do setor nacional, o qual também apresentou queda, porém mesmo com a queda o total de 1,5 milhões de m² representou 41,66% do total exportado pelo setor como um todo, como se pode verificar nas Tabelas 13 e 14.

Na análise das exportações em termos financeiros, percebe-se que a Portobello iniciou o ano de 1985 com US\$ 853 mil, contra aproximadamente US\$ 1 bilhão das exportações estaduais e US\$ 25 bilhões das exportações brasileiras. No ano seguinte, verificou-se um aumento de 79% das exportações da Portobello, resultado inverso às reduções de 5,37% das exportações catarinenses e 12,83% das exportações brasileiras. Em 1987, as exportações da Portobello aumentaram 137,11%, contra 6,80% e 17,34% das exportações catarinenses e brasileiras, respectivamente. Em 1988, verificou-se um aumento ainda mais expressivo nas exportações da Portobello da ordem de 140,27%, também superior aos percentuais catarinenses e brasileiros, 32,73% e 28,84%, respectivamente. Porém, o ano de 1989 foi de queda de 12,67% nas exportações da empresa, enquanto que as exportações catarinenses aumentaram 6,75% e as brasileiras, 1,75%, de acordo com o exposto na Tabela 15.

Tabela 15 – Comparativo das exportações no período I

Ano	Exportações (US\$ FOB 1.000)					
	Brasileiras	Cresc. (%)	Catarinenses	Cresc. (%)	Portobello	Cresc. (%)
1985	25.639.011	-	1.001.260	-	853	-
1986	22.348.603	-12,83	947.461	-5,37	1.533	79,71
1987	26.223.925	17,34	1.011.863	6,80	3.635	137,11
1988	33.789.365	28,84	1.342.998	32,73	8.734	140,27
1989	34.382.620	1,75	1.433.673	6,75	7.627	-12,67

Fonte: Balança comercial de Santa Catarina

4.3.2 O período II (1990 a 1992)

Para o setor cerâmico de revestimento nacional, o segundo período ficou marcado como uma fase de grandes dificuldades, verificando-se o pior desempenho dentre todos os períodos analisados nesta dissertação. Tal período foi marcado por grandes reduções tanto em valores absolutos quanto relativos dos totais produzidos, vendidos no mercado interno ou exportados, como aliás verificou-se na maioria dos setores da indústria nacional. O ano de 1990 destacou-se como sendo o mais crítico, apresentando uma drástica redução em todos os indicadores de produção, de forma que a produção total verificada ao final deste ano reduziu-se de 213,2 milhões de m² do ano de 1989, para 172,8 milhões de m², uma produção inferior a verificada no ano de 1988. No ano de 1991 verificou-se nova queda no total produzido e somente em 1992 o total produzido voltou a aumentar, porém ao final de 1992 este total foi ainda menor que o verificado no ano de 1989 com 202,7 milhões de m², de acordo com as Tabela 13 e 16.

Tabela 16 - Perfil do setor de Revestimentos Cerâmicos no período II

Indicadores* (milhões de m ²)	1990	1991	1992
Produção:			
Pisos	101,4	103,6	132,8
Azulejos	71,4	62,4	69,9
Total produzido	172,8	166,0	202,7
Vendas Mercado Interno:			
Pisos	88,6	87,2	123,8
Azulejos	69,3	62,7	55,3
Total vendido	157,9	149,9	179,1
Exportação:			
Pisos	2,8	3,2	6,5
Azulejos	9,9	10,7	14,6
Total exportado	12,7	13,9	21,1

* Produção brasileira

Fonte: Anfacer

O desempenho das vendas efetuadas no mercado interno também foram os piores de todo o macro-período analisado. Novamente verificou-se duas grandes quedas consecutivas nos totais vendidos para o mercado interno, a primeira queda foi de 189,4 milhões de m² verificados em 1989, para 157,9 milhões de m² em 1990, a segunda verificou-se em 1991, quando se chegou a 149,9 milhões de m². Ao final do ano de 1992, finalmente se verificou um aumento em relação ao período anterior, apesar de não ter conseguido recuperar todo o terreno perdido em dois anos de redução, dos 149,9 milhões

de m² do ano anterior, pulou para 179,1 milhões de m². Desta forma, chegou-se ao final de 1992 com níveis de vendas ao mercado interno menores que os verificados em 1989, de acordo com as Tabelas 13 e 16.

Com relação às exportações, verificou-se uma redução em termos absolutos e relativos de todos os indicadores somente no ano de 1990, havendo uma recuperação nos dois anos posteriores. Assim, do total exportado no ano de 1989 que foi de 20,3 milhões de m², chegou-se ao final de 1990 com 12,7 milhões de m². A exportação de azulejos foi a que mais sofreu redução, caindo de 16,7 milhões de m² para 9,9 milhões de m², enquanto que a exportação de pisos reduziu-se de 3,6 milhões de m² para 2,8 milhões de m². Ao final de 1992, embora a quantidade total das exportação tenha superado a de 1989, ficando em 21,1 milhões de m², o total das exportações de azulejos ainda foi inferior a 1989, ficando em 14,6 milhões de m², como se verifica nas Tabelas 13 e 16.

Tabela 17 - Perfil da Cerâmica Portobello no período II

Indicadores* (milhões de m ²)	1990	1991	1992
Produção:			
Pisos	7,5	8,8	11,1
Azulejos	-	-	-
Total produzido	7,5	8,8	11,1
Vendas Mercado Interno:			
Pisos	7,0	7,3	9,4
Azulejos	-	-	-
Total vendido	7,0	7,3	9,4
Exportação:			
Pisos	1,1	1,3	2,5
Azulejos	-	-	-
Total exportado	1,1	1,3	2,5

Fonte: Portobello

Para a cerâmica Portobello, o ano de 1990 também foi um ano de dificuldades em que o desempenho da produção e das exportações seguiram a tendência verificada no setor cerâmico nacional, quando se constatarem os piores indicadores dentre todos os períodos analisados nesta dissertação. O total produzido ao final do período foi de 7,5 milhões de m², valor também próximo ao verificado no ano de 1988, apresentando uma recuperação no ano de 1991, sem contudo superar o total produzido ao final de 1989. Somente ao final de 1992 superou-se a marca de 1989, com um total produzido de 11,1 milhões de m², a exemplo do setor nacional, de acordo com as Tabelas 16 e 17.

O desempenho das vendas da cerâmica Portobello para o mercado interno apresentaram um comportamento diferenciado em relação ao setor cerâmico nacional. Enquanto o primeiro apresentou um quadro de estagnação das vendas ao final do ano de 1990 registrando os mesmos 7,0 milhões de m² do ano anterior e posteriormente dois anos consecutivos de aumento nas vendas, fechando 1992 com 9,4 milhões de m², sem no entanto registrar nenhum ano de regressão nos totais vendidos, o segundo apresentou consecutivas quedas nos anos de 1990 e 1991, voltando novamente a subir em 1992, embora apesar disto não tenha atingido sequer os mesmos níveis de produção registrados em 1989, de acordo com o exposto nas Tabelas 16 e 17.

No que se refere ao desempenho das exportações da cerâmica Portobello, o ano de 1990 registrou uma redução na quantidade exportada de cerca de 400 mil m², a maior redução dos períodos analisados. As exportações, que no ano de 1989 somaram 1,5 milhões de m², em 1990 tinham se reduzido para 1,1 milhões de m², um desempenho comparável ao ano de 1987 em que se exportou 1,0 milhão de m². Em 1991 as exportações voltaram a crescer atingindo o total de 1,3 milhões de m², uma quantidade ainda inferior à de 1989, porém em 1992, finalmente a marca de 1989 foi superada quando se atingiu 2,5 milhões de m² em exportações, como se verifica nas Tabelas 16 e 17.

Tabela 18 – Comparativo das exportações no período II

Ano	Exportações (US\$ FOB 1.000)					
	Brasileiras	Cresc. (%)	Catarinenses	Cresc. (%)	Portobello	Cresc. (%)
1990	31.413.756	-8,63	1.457.349	1,65	5.240	-31,29
1991	31.620.459	0,65	1.509.784	3,60	6.074	15,91
1992	35.792.986	13,19	1.789.864	18,55	10.930	79,94

Fonte: Balança comercial de Santa Catarina

Quando se analisam as exportações sob o aspecto dos valores, percebe-se que a Portobello seguiu a tendência das exportações brasileiras, as quais apresentaram uma queda de 8,63% em 1990, e aumentos consecutivos em 1991 e 1992, da ordem de 0,65% e 13,19% respectivamente. Assim sendo, a Portobello após registrar uma queda de 31,29% em 1990, registrou aumentos consecutivos da ordem de 15,91% em 1991 e de 79,94% em 1992, este último representou o maior aumento percentual dos períodos analisados. Entretanto, o desempenho das exportações catarinenses no mesmo período ignorou as crises e apresentou aumentos consecutivos nos três anos da ordem de 1,65%, 3,60% e 18,55%, de acordo com a Tabela 18.

4.3.3 O período III (1993 a 1994)

Depois da grande crise verificada na maior parte do período II, o período III caracterizou-se por apresentar totais crescentes de produção, vendas no mercado interno e exportações, tanto em quantidades absolutas quanto relativas, com ressalva quanto à diminuição da produção de azulejos no ano de 1994. Assim, o total produzido aumentou de 202,7 milhões de m² em 1992, para 242,9 milhões de m² em 1993 e finalmente 283,5 milhões de m² no ano de 1994. Apesar do aumento no total da cerâmica produzida, neste último ano verificou-se uma queda no total da produção de azulejos que foi de 74,5 milhões de m², para 71,1 milhões de m² no ano de 1994, enquanto que a produção de pisos aumentou de 168,4 milhões de m² para 212,4 milhões de m², compensando a redução na produção de azulejos, como se pode verificar nas Tabelas 16 e 19.

Tabela 19 - Perfil do setor de Revestimentos Cerâmicos no período III

Indicadores* (milhões de m ²)	1993	1994
Produção:		
Pisos	168,4	212,4
Azulejos	74,5	71,1
Total produzido	242,9	283,5
Vendas Mercado Interno:		
Pisos	156,3	203,2
Azulejos	57,8	56,7
Total vendido	214,1	259,9
Exportação:		
Pisos	10,2	11,6
Azulejos	15,4	18,1
Total exportado	25,6	29,7

* Produção brasileira

Fonte: Anfacer

Também nas vendas ao mercado interno verificou-se um aumento dos totais absolutos e relativos, com ressalva a diminuição das vendas de azulejos no ano de 1994. Desta forma, do ano de 1992 para 1993 o total das vendas aumentaram de 179,1 milhões de m² para 214,1 milhões de m², em 1994 este total atingiu a soma de 259,9 milhões de m². Neste mesmo ano verificou-se a queda nas vendas de azulejos, de 57,8 milhões de m² de 1993, para 56,7 milhões de m², como se verifica nas Tabelas 16 e 19.

O desempenho das exportações foi extremamente positivo verificando-se aumentos crescentes tanto dos totais absolutos quanto relativos exportados. Ao final de 1993, o total exportado havia aumentado de 21,1 milhões de m² do ano anterior, para 25,6 milhões de m² e ao final do ano de 1994 atingiu-se a soma de 29,7 milhões de m², de acordo com o exposto nas Tabelas 16 e 19.

O excelente desempenho do setor cerâmico nacional não se refletiu da mesma forma nos indicadores de produção da Portobello. A empresa apresentou um pequeno aumento no total produzido em 1993, dos 11,1 milhões de m² do ano anterior, para 11,6 milhões de m² e em 1994 apresentou um aumento ainda menor quando atingiu a soma de 11,7 milhões de m². Porém, o ano de 1994 ficou marcado pelo início da produção de azulejos cerâmicos por parte da empresa, ressalta-se que até então a mesma produzia somente pisos cerâmicos. A produção de azulejos neste primeiro ano atingiu a soma de 300 mil m², por outro lado a empresa produziu uma menor quantidade de pisos que no ano anterior, apesar disto a soma das produções em 1994 resultou em um montante maior que o de 1993, como se pode verificar na Tabela 20.

Tabela 20 - Perfil da Cerâmica Portobello no período III

Indicadores* (milhões de m ²)	1993	1994
Produção:		
Pisos	11,6	11,4
Azulejos	-	0,3
Total produzido	11,6	11,7
Vendas Mercado Interno:		
Pisos	8,8	8,5
Azulejos	-	0,3
Total vendido	8,8	8,8
Exportação:		
Pisos	3,1	2,9
Azulejos	-	-
Total exportado	3,1	2,9

Fonte: Portobello

O desempenho da cerâmica Portobello nas vendas efetuadas ao mercado interno também contrariou a tendência do setor cerâmico nacional. Em 1993, a empresa vendeu 8,8 milhões de m², um resultado bem pior do que os 9,4 milhões de m² do ano anterior, em 1994 a produção de pisos continuou a cair ficando em 8,5 milhões de m², porém como neste ano a empresa vendeu 300 mil m² de azulejos, o total das vendas para o mercado

interno permaneceu estável em relação ao ano anterior com 8,8 milhões de m², de acordo com as Tabelas 19 e 20.

Quanto ao desempenho das exportações, o período III também foi atípico. No ano de 1993, as exportações de pisos cerâmicos foram de 3,1 milhões de m² e bateram o recorde atingido no ano anterior em que se exportou 2,5 milhões de m². Porém, no ano seguinte registrou-se nova queda nas exportações que ficaram em 2,9 milhões de m², fato que também contrariou o desempenho do setor cerâmico nacional, como se pode verificar nas Tabelas 19 e 20.

Uma análise mais abrangente, considerando-se os valores das exportações brasileiras, catarinenses e da empresa Portobello, fornece uma outra perspectiva quanto ao desempenho da empresa. Quando se analisa o desempenho financeiro das exportações, verifica-se que no ano de 1994 não houve queda no faturamento, pelo contrário houve um aumento de 8,56%, embora a quantidade exportada tenha sido 200 mil m² menor que a de 1993. Em 1993 o aumento das exportações da Portobello foi da ordem de 48,21%, superando o resultado das exportações brasileiras e catarinenses. Porém em 1994, inverteram-se os resultados, de forma que as exportações brasileiras aumentaram 12,94%, superior ao desempenho catarinense que ficou em 9,40% e também superior ao desempenho da empresa Portobello. Cabe destacar que o bom desempenho das exportações brasileiras catarinenses e da empresa Portobello neste terceiro período em que sempre se registraram saldos positivos, foi reflexo das condições cambiais favoráveis para as exportações, de acordo com o exposto nas Tabelas 20 e 21.

Tabela 21 – Comparativo das exportações no período III

Ano	Exportações (US\$ FOB 1.000)					
	Brasileiras	Cresc. (%)	Catarinenses	Cresc. (%)	Portobello	Cresc. (%)
1993	38.554.769	7,71	2.198.136	22,81	16.200	48,21
1994	43.545.162	12,94	2.404.689	9,40	17.587	8,56

Fonte: Balança comercial de Santa Catarina

4.3.4 O período IV (1995 a 1998)

O quarto período ficou marcado pelas crescentes dificuldades de exportação devido à valorização do real frente ao dólar americano, pelos grandes aumentos na produção de pisos e pelas sucessivas reduções na produção de azulejos, com exceção do

ano de 1997. Em termos absolutos, as quantidades totais produzidas foram sucessivamente crescentes, de forma que as reduções na produção de azulejos foram compensadas pelos aumentos na produção de pisos. Assim, ao final de 1995 registrou-se uma produção total da ordem de 295,0 milhões de m² e ao final de 1998 a produção atingiu 400,7 milhões de m². A produção de pisos que ao final de 1995 era de 230,1 milhões de m², terminou 1998 com 339,9 milhões de m², embora a produção de azulejos tenha se reduzido de 64,9 milhões de m² para 60,8 milhões de m². Destaca-se que o nível de produção de azulejos atingido no ano de 1998 foi o menor de todo o período analisado, de acordo com as Tabelas 13, 16, 19 e 22.

Também as vendas ao mercado interno foram sucessivamente crescentes em termos absolutos durante o período IV, porém em termos relativos verificou-se novamente sucessivos aumentos das quantidades vendidas de pisos e inversamente, sucessivas reduções nas vendas de azulejos, com exceção do ano de 1997. No ano de 1995 registrou-se 261,6 milhões de m² em vendas, ao final de 1998 atingiu-se o total de 358,7 milhões de m². As vendas de pisos cerâmicos aumentaram de 212,9 milhões de m² no ano de 1995, para 312,2 milhões de m² ao final de 1998, enquanto as vendas de azulejos caíram de 48,7 milhões de m² para 46,5 milhões de m². Novamente destaca-se que o resultado de 1998 das vendas de azulejos para o mercado interno representou o nível mais baixo de todo o período analisado, como se verifica nas Tabelas 13, 16, 19 e 22.

Tabela 22 – Perfil do setor de Revestimentos Cerâmicos no período IV

Indicadores* (milhões de m ²)	1995	1996	1997	1998
Produção:				
Pisos	230,1	273,8	318,0	339,9
Azulejos	64,9	62,6	65,3	60,8
Total produzido	295,0	336,4	383,3	400,7
Vendas Mercado Interno:				
Pisos	212,9	261,8	289,9	312,2
Azulejos	48,7	47,3	49,9	46,5
Total vendido	261,6	309,1	339,8	358,7
Exportação:				
Pisos	12,6	13,5	15,3	21,1
Azulejos	16,8	14,4	14,3	13,5
Total exportado	29,4	27,9	29,6	34,6

* Produção brasileira

Fonte: Anfacer

No quarto período, as exportações do setor cerâmico sofreram dois anos consecutivos de redução dos totais exportados, em 1995 e 1996. Somente em 1997 elas

voltaram a aumentar, destacando-se que pela primeira vez durante o macro-período de análise as exportações de pisos superaram as de azulejos. O ano de 1995 registrou um total exportado de 29,4 milhões de m², inferior ao total de 1994, que tinha sido de 29,7 milhões de m². No ano de 1996 verificou-se uma nova queda no total exportado, ficando em 27,9 milhões de m². No entanto, a partir de 1997 os volumes totais das exportações voltaram a crescer, resultado dos contínuos aumentos das exportações de pisos verificados de 1995 a 1998. Assim, no ano de 1995 foi exportado 12,6 milhões de m² de pisos, contra 16,8 milhões de m² de azulejos e em 1998 os totais foram respectivamente 21,1 milhões de m² e 13,5 milhões de m², de acordo com o exposto nas Tabelas 16 e 22.

Com relação ao desempenho da produção da cerâmica Portobello durante o quarto período, pode-se destacar que a mesma registrou aumentos em valores absolutos de 1995 a 1997, registrando uma queda no ano de 1998. Porém em termos relativos, apresentou uma queda na produção de pisos nos anos de 1995 e 1998, enquanto que a produção de azulejos registrou aumentos consecutivos de 1995 a 1997 e estagnou em 1998. Mais especificamente, a produção total de 1995 atingiu 13,9 milhões de m², aumentando até atingir 18,0 milhões de m² em 1997, em 1998 reduziu-se para 17,2 milhões de m². A produção de pisos reduziu-se de 11,4 milhões de m² do ano de 1994, para 11,2 milhões de m² em 1995, voltando a aumentar até 1997 quando se atingiram 14,5 milhões de m², em 1998 reduziu-se para 13,7 milhões de m². Por outro lado, a produção de azulejos que tinha iniciado em 1994 com 300 mil m², aumentou sucessivamente até 1997 quando atingiu 3,0 milhões de m², mantendo o mesmo nível de produção no ano seguinte, como se pode verificar nas Tabelas 20 e 23.

Quanto ao total das vendas para o mercado interno, a Portobello apresentou o mesmo desempenho dos totais produzidos em valores absolutos, ou seja, aumentos consecutivos de 1995 a 1997, e queda em 1998. Assim, o ano de 1995 registrou um total de vendas equivalente a 10,5 milhões de m², contra 8,8 milhões de m² do ano anterior, aumentando sucessivamente até atingir 13,8 milhões de m² no ano de 1997, porém as vendas de 1998 foram de 13,3 milhões de m². Mais detalhadamente, as vendas de pisos caíram de 8,5 milhões de m² em 1994, para 8,0 milhões de m² em 1995, aumentando novamente em 1996 e 1997, quando se atingiram 10,8 milhões de m², outra queda registrou-se em 1998 e as vendas foram da ordem de 10,3 milhões de m², ou seja, um total de vendas igual ao ano de 1996. O desempenho das vendas de azulejos foi igual ao desempenho da produção da empresa, sendo assim, do total vendido em 1994 de 300 mil m², as quantidades vendidas aumentaram sucessivamente até 1997, quando se atingiram

3,0 milhões de m², porém no ano seguinte as vendas também estagnaram, assim como a produção, de acordo com as Tabelas 20 e 23.

Tabela 23 – Perfil da Cerâmica Portobello no período IV

Indicadores* (milhões de m ²)	1995	1996	1997	1998
Produção:				
Pisos	11,2	12,7	14,5	13,7
Azulejos	2,7	3,1	3,5	3,5
Total produzido	13,9	15,8	18,0	17,2
Vendas Mercado Interno:				
Pisos	8,0	10,3	10,8	10,3
Azulejos	2,5	2,7	3,0	3,0
Total vendido	10,5	13,0	13,8	13,3
Exportação:				
Pisos	2,8	3,0	4,1	3,8
Azulejos	-	-	-	-
Total exportado	2,8	3,0	4,1	3,8

Fonte: Portobello

Em relação ao desempenho das exportações da cerâmica Portobello durante o quarto período de análise evidenciaram que as quantidades vendidas ao exterior oscilaram entre dois anos de queda intercalados por dois anos seguidos de aumento das quantidades. De forma que as exportações de 1994, que tinham sido de 2,9 milhões de m² caíram para 2,8 milhões de m² no ano de 1995, aumentando em 1996 e 1997, quando se atingiram 4,1 milhões de m² e caindo novamente em 1998, quando se reduziram para 3,8 milhões de m², como se pode verificar nas Tabelas 20 e 23.

Quanto ao desempenho financeiro das exportações, verifica-se que a queda de 100 mil m² verificada no ano de 1995, representou uma perda de 19,38% do faturamento, enquanto que uma redução de 300 mil m² em 1998 acarretou uma diminuição de 5,51% do faturamento, resultado direto da desvalorização cambial ocorrida durante o período. Quando se compara o desempenho das exportações da Portobello com as exportações catarinenses e brasileiras, percebe-se um comportamento diferenciado nos três primeiros anos e uma queda unânime em 1998, de acordo com a Tabela 24.

Assim, ao final do ano de 1995 verificou-se um aumento nas exportações brasileiras e catarinenses, porém as exportações da Portobello caíram 19,38%. Já no ano de 1996, verificou-se um aumento nas exportações brasileiras e da Portobello e queda nas exportações catarinenses da ordem de 0,55%. O ano de 1997 foi de aumento das exportações brasileiras, catarinenses e da Portobello, esta última registrou um expressivo

aumento de 50,72%. Contrário ao ano anterior, 1998 foi um ano de queda generalizada, sendo que a menor diminuição coube às exportações brasileiras com 3,32%, seguida pela Portobello com uma redução de 5,51% e finalmente as exportações catarinenses que diminuíram 7,27%, como se verifica na Tabela 24.

Tabela 24 – Comparativo das exportações no período IV

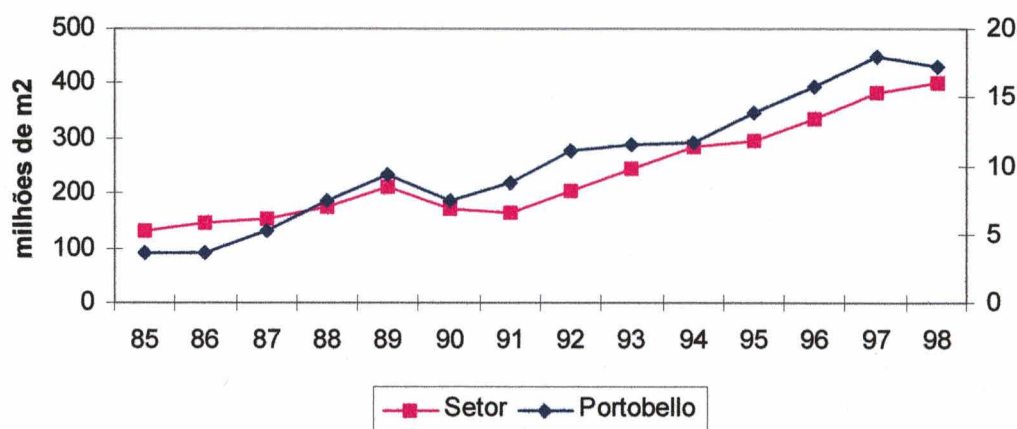
Ano	Exportações (US\$ FOB 1.000)					
	Brasileiras	Cresc. (%)	Catarinenses	Cresc. (%)	Portobello	Cresc. (%)
1995	46.506.282	6,80	2.652.025	10,29	14.178	-19,38
1996	47.746.728	2,66	2.637.308	-0,55	16.713	17,87
1997	52.985.845	10,97	2.805.718	6,39	25.190	50,72
1998	51.119.901	-3,52	2.601.728	-7,27	23.800	-5,51

Fonte: Balança comercial de Santa Catarina

De maneira geral, quanto ao desempenho da produção total do setor cerâmico de revestimento, verificou-se que o mesmo esteve acima da média dos outros setores industriais do Brasil. No primeiro período, apresentou sucessivos crescimentos dos totais produzidos. No segundo, apresentou redução de produção nos anos de 1990 e 1991, voltando a crescer em 1992. O terceiro período ficou marcado somente pelos crescimentos na produção. Por fim, no quarto período apresentou novo quadro de crescimento, apesar da crise de 1998, como se pode verificar no Gráfico 5.

Durante o mesmo período, a cerâmica Portobello apresentou um desempenho muito próximo ao desempenho do setor cerâmico. As diferenças ficam por conta da estagnação da produção em 1986, que foi igual à produção de 1985, embora o setor tenha apresentado crescimento. Outra diferença refere-se ao ano de 1991, que apresentou um crescimento da produção, revertendo a queda do ano anterior, por sua vez o setor apresentou queda dos totais produzidos. De maneira inversa, no ano de 1998 o setor apresentou novamente um crescimento de produção, enquanto que a Portobello apresentou uma queda na produção. Quanto aos outros anos dos diversos períodos analisados, tanto o setor cerâmico de revestimento, quanto a empresa Portobello apresentaram crescimentos de produção em relação aos anos anteriores. O Gráfico 5 ilustra o desempenho quanto aos totais produzidos pelo setor cerâmico de revestimento e a empresa Portobello durante todos os anos do macro-período analisado.

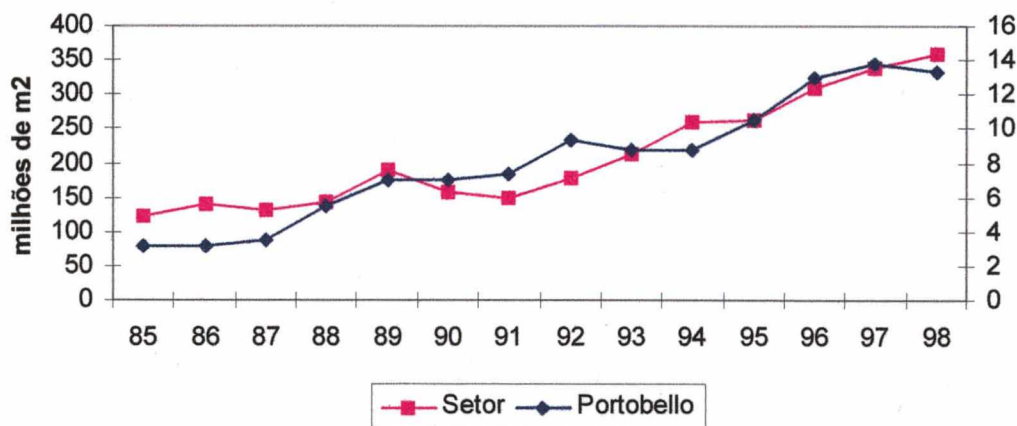
Gráfico 5 – Comparativo entre o desempenho da produção total do setor cerâmico de revestimento e da Portobello



Em relação às vendas efetuadas ao mercado interno, o setor cerâmico de revestimento foi mais sensível às crises internas, alternando anos de crescimento com anos de queda. Desta forma, o setor apresentou dois primeiros anos de crescimento, até que em 1987, surgiu a primeira queda nas vendas, seguindo-se outros dois anos de crescimento. Na sequência, durante os anos de 1990 e 1991, verificaram-se outras duas quedas consecutivas nos totais vendidos ao mercado interno. A partir de 1992, seguiram-se somente períodos de crescimento de vendas até o ano de 1998, de acordo com o Gráfico 6.

Neste mesmo período, a empresa Portobello apresentou um comportamento ligeiramente diferenciado do restante do setor cerâmico de revestimento, quanto ao desempenho das vendas para o mercado interno. Enquanto o setor apresentou um crescimento nas vendas de 1985 para 1986, a Portobello apresentou uma estagnação. Por outro lado, a queda nas vendas do setor em 1987, foi revertida pela Portobello, que apresentou crescimento, em 1988 e 1989 o setor e a empresa cresceram. Nas duas quedas consecutivas do setor em 1990 e 1991, a Portobello somente apresentou uma estagnação dos totais vendidos em 1990, sem apresentar queda, em 1991 apresentou um crescimento de vendas. Por outro lado, a empresa apresentou uma queda nas vendas de 1993, resultado contrário ao verificado no setor, no ano seguinte não se recuperou e apresentou uma nova estagnação das vendas. Seguiram-se três anos de crescimento, em 1995, 1996 e 1997, porém em 1998, novamente houve uma queda nas vendas, outro resultado contrário ao desempenho do setor, como se verifica no gráfico 6.

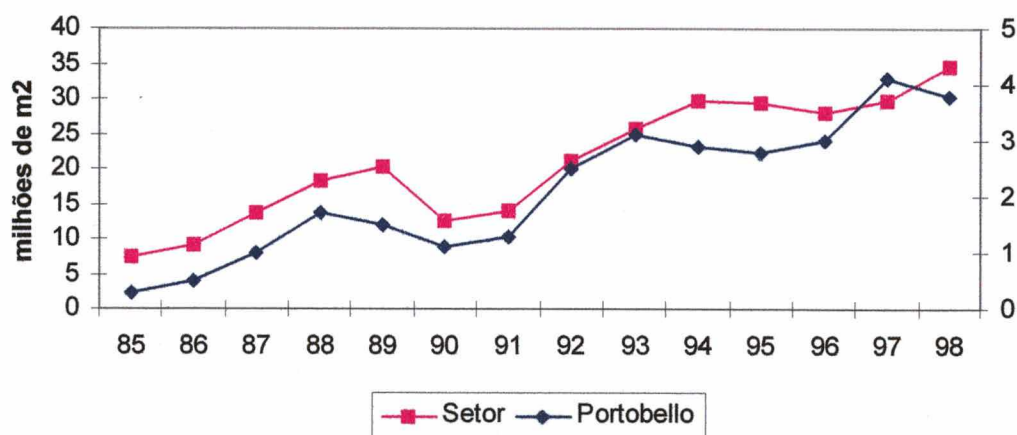
Gráfico 6 – Comparativo entre o desempenho das vendas para o mercado interno do setor cerâmico de revestimento e da Portobello



Finalmente, se analisa o desempenho das exportações do setor cerâmico de revestimento em comparação as exportações da empresa Portobello. Com relação ao macro-período analisado, o setor cerâmico apresentou cinco anos consecutivos de crescimento, de 1985 a 1989. No ano de 1990, verificou-se a primeira grande queda nas exportações, porém, 1991, 1992, 1993 e 1994 foram quatro consecutivos anos de recuperação. Em seguida, 1995 e 1996 foram outros dois anos consecutivos de queda, seguidos por outros dois anos de crescimento das exportações, em 1997 e 1998, como se pode observar no Gráfico 7.

Em relação ao mesmo período, a cerâmica Portobello novamente apresentou um desempenho diferenciado. Inicialmente, ocorreram quatro anos de crescimento nas exportações, de 1985 a 1988, contudo, ao contrário do desempenho do setor, apresentou uma queda nas exportações em 1989. No ano de 1990, assim como o setor, também apresentou uma queda de exportação, seguindo-se três anos de crescimento, 1991, 1992 e 1993. No ano de 1994, a empresa apresentou outra queda nas exportações, contrariando novamente o desempenho do setor. Também em 1995, a empresa apresentou queda nas exportações, porém desta vez, seguiu a tendência do setor. Seguiram-se dois anos de crescimento, 1996 e 1997, em 1998, novamente a empresa contrariou o desempenho do setor e apresentou queda nos totais exportados, de acordo com o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Comparativo entre o desempenho das exportações do setor cerâmico de revestimento e da Portobello



Conclui-se desta forma a análise da evolução dos indicadores do setor cerâmico de revestimento e da empresa Portobello S.A. durante o macro-período estudado. De acordo com objetivos propostos, a seguir identificam-se e analisam-se as forças competitivas setoriais e as definições estratégicas predominantes da empresa durante os períodos estudados na presente dissertação

4.4 As forças competitivas setoriais e as definições estratégicas

Segundo a metodologia de Porter (1989), independente do setor industrial a que uma empresa pertença, sua estratégia competitiva, explícita ou implícita, representa a busca por uma posição lucrativa e sustentável considerando-se as cinco forças competitivas anteriormente descritas, as quais determinam a concorrência dentro deste setor. A análise das cinco forças competitivas – ameaça de novos entrantes, a rivalidade entre os concorrentes existentes, a pressão de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores – parece ser de crucial importância para a definição das definições estratégicas que serão seguidas pela empresa em seu setor industrial de atuação.

Desta forma, buscou-se através das entrevistas junto ao corpo diretivo da Portobello captar as percepções dos mesmos quanto às forças que determinam a

competitividade no setor cerâmico de revestimento durante os períodos em análise. Também procurou-se evidenciar a opinião dos mesmos quanto às definições estratégicas predominantemente adotadas em função destas forças.

4.4.1 Ameaça de novos entrantes

Para Porter (1989), uma importante força competitiva que determina a competitividade no setor cerâmico de revestimento constitui-se na força de novas empresas que entram no setor trazendo nova capacidade, alimentando o desejo de conquistar uma parcela do mercado e, freqüentemente, recursos substanciais. A ameaça de entrada de tais empresas depende das barreiras de entrada existentes e da reação que a empresa pode esperar da parte dos concorrentes já estabelecidos. Barreiras altas significam retaliações acirradas dos concorrentes na defensiva e, conseqüentemente, a ameaça de entrada é representativamente pequena.

Uma importante barreira de entrada reside nos ganhos através de economias de escala, ou seja, declínio nos custos unitários de um produto a partir de determinado número de unidades produzidas. A representatividade de tais economias pode deter a entrada de um novo concorrente pela necessidade do mesmo ser forçado a ingressar no setor em larga escala e se arriscar a uma forte reação dos concorrentes existentes, ou ingressar em pequena escala e se sujeitar a uma desvantagem de custo.

Quanto aos ganhos através de economias de escala, o vice-presidente da *Holding Portobello*, Glauco José Côrte descreve esta variação:

“Sempre que há aumento de produção, há declínio nos custos unitários. Evidentemente, nos períodos de maior índice inflacionário sente-se um impacto maior, então nestes períodos de inflação em que os reajustes dos insumos eram praticados com muita freqüência, haviam variações maiores nesta questão de custos unitários e aí basicamente nós estamos falando do primeiro período, o período Sarney. (...) Na Portobello nós nunca tivemos uma preocupação muito grande de fazer do ganho de escala uma questão central do nosso negócio e nós procurávamos nos diferenciar na qualidade do produto e dos serviços prestados, mais do que no preço da unidade em si.”

Quando se trabalha com *commodities*, ou seja, produtos pouco diferenciados a disputa tende a ser mais acirrada, no que tange aos custos. Neste sentido, salienta o diretor industrial da cerâmica Portobello, Adenir Steil:

“A empresa Portobello sempre trabalhou com produtos da linha ‘top’, quando se trabalha com ‘commodities’ os ganhos de escala são mais importantes. Sem dúvida nenhuma, quando houve a estabilização da economia, os ganhos através de economias de escala com a compatibilidade de custos tornaram-se o principal fator de sobrevivência das empresas, as que não se adequaram ficaram fora do mercado”

Outra fonte de barreira de entrada se refere ao grau de diferenciação dos produtos de determinado setor. Um dos grandes resultados da diferenciação dos produtos é representado pelo sentimento de lealdade que desperta nos clientes que adquirem seu produto. Glauco José Côrte, elucida muito bem a situação verificada no setor cerâmico durante os períodos de análise:

“(...) o consumidor do produto cerâmico ainda se prende muito ao preço, ele instala um produto cerâmico e sabe que vai voltar a fazer isso daqui a 10 anos, então é difícil estabelecer esta lealdade. Daqui a 10 anos o mercado é completamente diferente, é preciso prestar um bom serviço agora e além disso estar sempre presente na mente do consumidor para que quando ele for fazer uma reforma ou uma obra nova, o consumidor pessoa física, o consumidor final, ele tenha esta lembrança.”

O tamanho da necessidade de capital que uma empresa precisa dispor para entrar em determinado setor industrial também representa outro tipo de barreira à entrada de novos concorrentes. O grande problema quanto ao tamanho das necessidades de capital está ligado aos investimentos de risco ou irrecuperáveis, tais como publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento de produtos. No setor cerâmico, o fator decisivo é o mercado consumidor e a disponibilidade de boas matérias-primas. A tecnologia de fabricação está disponível no mercado internacional, bastando para isso conseguir um financiamento para concretizar o empreendimento. Novamente, Glauco José Côrte analisa tal situação:

“A necessidade de capital não chega a ser um fator de estímulo nem de inibição, porque de certa forma existe facilidade de financiamento tanto no país como no exterior, o que é decisivo é o mercado, o mercado e a tecnologia. O importante é ter financiamento e em alguns casos, como é o caso de Santa Catarina, algum tipo de incentivo.”

Outra importante barreira aos entrantes em potencial reside no acesso aos canais de distribuição. Em determinados setores industriais, o acesso aos canais de distribuição física é restrito e os novos concorrentes necessitam persuadir os canais a aceitarem o seu produto. O setor cerâmico de revestimento trabalha basicamente com três canais de distribuição: o canal do atacado, o canal do varejo via franquias e o canal das vendas diretas ao consumidor final, em que a empresa vende diretamente para as construtoras e empresas de engenharia.

Os entrevistados foram unânimes em destacar que durante os períodos analisados não se verificou nenhuma restrição quanto aos canais de distribuição no intuito de restringir a concorrência. No entanto, Glauco José Cortê destaca o pioneirismo da Portobello que foi a primeira na abertura de dois diferentes canais no Brasil:

“(...) as vendas para a engenharia dependem muito da qualidade do serviço, da qualidade do produto e na verdade esta lealdade está ligada ao pioneirismo, na verdade a Portobello é que abriu este canal, tradicionalmente o canal era sempre de vendas por atacado. Nós abrimos um novo canal através das vendas diretas ao consumidor final via construtoras, como agora estamos abrindo o canal de varejo via franquias especializadas Portobello Shop.”

Uma outra fonte de barreira de entrada refere-se a algum tipo de desvantagem de custo independente da escala. Algumas desvantagens de custo são impossíveis de serem igualadas pelos concorrentes em potencial, os casos mais comuns dizem respeito às tecnologias patenteadas, acesso privilegiado às matérias-primas e localizações favoráveis. No setor cerâmico, durante os períodos analisados verificou-se um exemplo desta barreira de 1993 a 1998, quando a Portobello introduziu uma inovação tecnológica que não estava disponível aos outros concorrentes, Adenir Steil comenta:

“(...) nós desenvolvemos uma máquina chamada ‘ponto de cola’ que pegava seis peças 10x10, aplicava pontos de cola entre elas e transformava numa peça 30x30. A primeira máquina produzida na Itália foi comprada por nós. Essa máquina não funcionou bem, ficou seis meses na cerâmica e foi para o nosso departamento de engenharia, a máquina original não funcionava bem e todos diziam ‘não compre esta máquina porque ela não funciona’ então nós fizemos algumas alterações e fechamos o mercado brasileiro durante cinco anos, de 1993 a 1998. Durante cinco anos nós fomos a única empresa que fabricava e vendia produtos 7,5x7,5 e 10x10 com pontos de cola e o mercado pagava mais por isso porque na hora de assentar, o assentador ganhava muito tempo e isso foi uma barreira muito forte.”

De acordo com o exposto, em relação a ameaça de surgimento de novos concorrentes, destaca-se que no setor cerâmico parece não ter existido barreiras significativas quanto ao estabelecimento dos mesmos. Existiram facilidades de financiamento, de aquisição de máquinas e tecnologia, de acesso à maioria dos canais de distribuição, elevada demanda por *commodities* e extremamente susceptível ao fator preço na decisão de compra, além de políticas governamentais no intuito de incentivar o estabelecimento de novos concorrentes, inclusive facilidades fiscais exclusivas. O somatório destes fatores, ajuda a elucidar o grau de abertura do mercado brasileiro no período estudado, quanto ao estabelecimento de novos concorrentes.

4.4.2 Rivalidade entre os concorrentes existentes

A segunda das cinco forças competitivas a ser analisada na presente dissertação diz respeito à conhecida disputa por parcelas de mercado. Esta disputa por posição geralmente é caracterizada pelo uso de concorrências de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias oferecidas ao cliente. A condição de acirramento desta rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais do setor em estudo.

O primeiro fator estrutural diretamente ligado ao nível de rivalidade entre os concorrentes refere-se ao número dos mesmos e ao equilíbrio entre eles. Quanto maior o número de concorrentes em um setor industrial, maior a probabilidade de dissidência entre estes. Quanto ao setor cerâmico de revestimento brasileiro, Glauco José Côrte analisa:

“O número de concorrentes de peso e representatividade no mercado brasileiro basicamente se manteve o mesmo durante os períodos analisados. Fora disso, há um outro núcleo de pequenas indústrias cerâmicas, especialmente na região de São Paulo conhecida como Santa Gertrudes, onde houve uma variação muito grande.”

Com relação ao crescimento dos concorrentes e especificamente quanto ao vale de Santa Gertrudes em São Paulo, Adenir Steil fornece maiores detalhes:

“O número de concorrentes cresceu e eu acredito que tenha crescido mais do que a demanda. No ramo da cerâmica existe ainda muita

informalidade, por exemplo, na região de Santa Gertrudes que tem um polo cerâmico forte, embora sem a mesma qualidade, é muito comum a informalidade. O número de concorrentes cresceu porque acham que na informalidade dá para ganhar, mas vai chegar uma hora que isto vai acabar porque a fiscalização cada vez mais vai se especializar, vai ser mais atuante.”

A partir do terceiro período de análise, principalmente após o plano real e a conseqüente valorização da moeda nacional frente ao dólar americano, estabeleceram-se condições muito favoráveis ao surgimento de novos concorrentes no setor cerâmico. Adenir Steil descreve a situação ocorrida:

“(...) com a abertura da economia vieram muitos concorrentes para cá, não para fabricar, mas para vender e isto começou a criar competidores internos. Quando houve agora a desvalorização cambial, estes competidores ficaram fora do mercado novamente.”

Outro fator estrutural que intensifica a rivalidade entre os concorrentes de determinado setor, diz respeito ao lento crescimento. Um setor que apresenta um crescimento lento sufoca os concorrentes e conseqüentemente dificulta o crescimento das mesmas. Nestes setores, a concorrência se torna um jogo de parcela de mercado com grande instabilidade. De acordo com os indicadores do setor cerâmico já analisados (ver item 4.3), verifica-se que o mesmo apresentou crescimentos expressivos, excluindo-se os anos de grandes retrações de mercado como o de 1990. Glauco José Côrte comenta o desempenho da Portobello:

“(...) a verdade é que a cerâmica Portobello desde a sua instalação ela vem num crescendo, nós não tivemos nenhum período em que tivéssemos ficado sem novos investimentos. Começamos com um forno de 270 mil metros quadrados e hoje temos 1 milhão e 600 mil metros quadrados, seis vezes mais, acho que nós crescemos mais do que o setor.”

O próximo fator estrutural refere-se a existência de altos custos fixos ou de armazenamento. Custos fixos altos criam grandes pressões no sentido de que as empresas satisfaçam determinada capacidade na busca do ponto de equilíbrio. O problema reside em casos que o valor adicionado ao produto final é proporcionalmente muito menor do que o seu custo fixo. Sobre os custos, Glauco José Côrte fornece mais detalhes:

“Sempre a variação maior nos custos se deu nos períodos de inflação mais acentuada, era difícil administrar a gestão de custos, agora havia sempre a outra ponta, pois havia também maior facilidade de repasse aos preços. Hoje isso não acontece, mesmo atualmente com o reconhecido aumento de custos, o repasse aos preços é muito mais difícil e a empresa acaba absorvendo e reduzindo suas margens porque o mercado não aceita repasse com facilidade, sobretudo porque a economia está retraída.”

Quando em um setor industrial predomina a ausência ou pouca diferenciação entre os produtos que concorrem no mercado, quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira necessidade, ou quase de primeira necessidade, então consequentemente a escolha dos compradores será baseada quase que somente no preço e no serviço. Estas condições estruturais resultam em grandes pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preços e serviços. Quanto à diferenciação, Glauco José Côrte acrescenta mais detalhes:

“A pouca diferenciação dos produtos e serviços resultou em um baixo vínculo de lealdade nos clientes até agora. Eu digo até agora, porque nós estamos entrando numa fase agora realmente muito diferenciada, que é a nossa franquía monomarca, a Portobello Shop. Possivelmente, isto tende a gerar um vínculo de lealdade um pouco mais forte.”

Outros aspectos estruturais que afetam em grande parte a rivalidade entre os concorrentes existentes de determinado setor, diz respeito às divergências entre os concorrentes quanto aos seus objetivos e aos grandes interesses estratégicos que porventura estejam em jogo, podendo levar a freqüentes choques entre os mesmos. Também os custos elevados no caso de uma eventual saída do setor acabam influenciando a rivalidade entre os concorrentes. Estes custos, somados a outros fatores econômicos, estratégicos e emocionais, acabam por manter as empresas no mercado mesmo que estejam obtendo baixos retornos, ou até mesmo prejuízos. Neste sentido, Glauco José Côrte comenta:

“No terceiro período nós tivemos uma grande empresa do setor cerâmico passando por um período difícil de ajustamento. Sempre que alguma empresa deste porte passa por um período de dificuldades, nós estamos falando de empresa que tenha representatividade no mercado, ela afeta o setor como um todo. Visto que são empresas grandes e diante de dificuldades a tendência é de canibalizar os preços, então acaba afetando todos, o mercado como um todo se ressentido disso, os preços caem e as margens diminuem.”

Em resumo, com relação a rivalidade entre os concorrentes do setor cerâmico, verificou-se que embora o número total de concorrentes tenha aumentado após o terceiro período, a quantidade de concorrentes de peso permaneceu relativamente estável. Tanto o setor, quanto a Portobello apresentaram significativos índices de crescimento.

Outro fator que chamou a atenção, diz respeito à crescente diferenciação entre os existentes, embora existam claras dificuldades quanto ao repasse dos aumentos de custos aos produtos finais.

4.4.3 Pressão de produtos substitutos

A terceira das cinco forças competitivas que delineiam a concorrência no setor cerâmico de revestimento constitui-se na pressão exercida no mercado pelos produtos considerados substitutos. De maneira ampla, todas as empresas que competem em determinado setor estão competindo com outras empresas de diferentes setores que fabricam algum tipo de produto considerado substituto. Os produtos substitutos apresentam um desempenho comparável e desta forma representam uma alternativa ao consumidor na hora da compra. Quanto mais atrativa a relação preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros do setor industrial.

No setor cerâmico de revestimento, a ameaça de produtos substitutos sempre esteve presente. O próprio produto cerâmico é considerado como substituto por outros setores industriais, tais como o madeireiro e o de forrações têxteis. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que durante os períodos analisados o consumo total aumentou ao longo dos anos, sempre enfrentando uma dura concorrência com seus substitutos no mercado consumidor. Para melhor elucidar esta questão, Glauco José Côrte, analisa as condições de mercado para os produtos de cerâmica de revestimento:

“(...) concorrentes tradicionais como o carpete e a madeira, algumas regiões consomem mais outras menos, mas nota-se gradativamente uma queda no consumo do carpete pelos problemas de segurança e de higiene e da madeira pelas condições ambientais, pois ela é um produto de reposição demorada. Não há dúvida que o produto cerâmico tem que disputar o seu espaço, mas o seu consumo ainda é muito baixo no Brasil e a sua utilização é crescente, nos Estados Unidos por exemplo, o consumo tem crescido muito.”

4.4.4 Poder de negociação dos compradores

A quarta força competitiva analisada nesta dissertação, refere-se aos compradores e seu poder de negociação. A ação dos compradores junto a determinado setor industrial geralmente força os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. De maneira geral, o poder de cada comprador no setor industrial depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras em comparação com os outros compradores do setor.

Quanto ao poder dos compradores no mercado nacional de cerâmica de revestimento, Adenir Steil comenta algumas particularidades:

“(...) sem dúvida nenhuma, no mercado brasileiro existe uma meia dúzia de grandes compradores: pode-se destacar a Telhanorte, a Conibra e a Madeirense. Em geral, estes são compradores que chegam a adquirir 100 mil m² por mês, sendo assim essas empresas tem um poder de barganha muito forte.”

Neste sentido, Glaucio José Côrte acrescenta mais detalhes:

“(...) o mercado consumidor aqui no estado de Santa Catarina é muito pulverizado, de maneira geral destacam-se Cassol e Casas da Água. Por outro lado, em São Paulo existe a Telhanorte e a Madeirense que são clientes atacadistas importantes, mas de maneira geral o mercado é bem pulverizado.”

A grande diferenciação dos produtos, principalmente quanto ao *design*, diminui o poder de barganha dos compradores que não possuem muitas alternativas. Adenir Steil comenta esta particularidade no setor cerâmico de revestimento:

“(...) nós tínhamos um produto chamado ‘carga pesada’, que chegou a representar 70% das nossas vendas. O carga pesada é um produto campeão que nasceu 16 anos atrás, porém hoje em dia não tem uma parcela grande das vendas. Acontece que na medida que o pessoal vai copiando, nós lançamos novos produtos diferenciados de forma a construir uma barreira de proteção para evitar a concorrência. As vendas do carga pesada começaram a declinar quando a concorrência conseguiu copiar e isso ocorreu no período Collor.”

De maneira geral, quanto ao poder dos compradores, percebe-se que o mercado de cerâmica de revestimento nacional é bastante pulverizado, destacando-se alguns poucos grandes atacadistas. Estes por sua vez, possuem o poder de barganha relacionado às quantidades adquiridas das empresas e a oferta de substitutos à altura, porém a crescente diferenciação dos produtos diminui a oferta de substitutos.

4.4.5 Poder de negociação dos fornecedores

A quinta força competitiva que delinea a concorrência no setor cerâmico de revestimento constitui-se no poder de negociação obtido pelos fornecedores. De maneira geral, os fornecedores exercem influência sobre as empresas de determinado setor ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e/ou serviços fornecidos. Em uma economia estável, fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de um setor incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

No setor cerâmico de revestimento, o poder de influência dos coloríficos (fornecedores de esmalte) é muito expressivo. A qualidade do produto está diretamente relacionado ao esmalte utilizado em sua fabricação. Glauco José Côrte, analisa este aspecto do setor nacional:

“Quanto ao número de fornecedores, tem havido uma melhora, inclusive algumas empresas estrangeiras instalaram-se no Brasil. Elas fornecem insumos na região sul, mais precisamente em Criciúma, de forma que tem havido uma melhora da oferta de insumos, a qual foi ampliada, inclusive a um custo menor.”

A fabricação de insumos diferenciados também confere poder aos fornecedores. Adenir Steil, comenta uma particularidade dos coloríficos:

“Sempre que um grande colorifício lança um produto diferenciado, ele procura uma grande empresa e oferece a reserva de mercado por algum período. Nós fomos a primeira empresa a lançar o produto PI-5, um produto de alta resistência à abrasão e nós obtivemos a reserva de mercado por dois anos, de 1996 a 1998.”

Assim sendo, percebe-se que no setor cerâmico de revestimento os fornecedores de esmalte possuem um relativo poder de barganha. Quanto maior a qualidade requerida

para o produto, melhor deve ser a matéria-prima e maior será o poder dos grandes colorificios sobre as empresas do setor.

4.4.6 As definições estratégicas predominantes

Uma vez analisadas as forças que, segundo Porter (1989), afetaram a concorrência no setor cerâmico de revestimento e suas particularidades, busca-se evidenciar quais foram as definições estratégicas da cerâmica Portobello que predominaram durante os períodos analisados na presente dissertação. Porém, primeiramente descreve-se os procedimentos formais utilizados pela empresa na definição e implementação de suas estratégias.

O vice-presidente da holding, Glauco José Côrte comenta os processos formais de definição de estratégias implementado na cerâmica Portobello:

“(...) nós procuramos estabelecer planos estratégicos, enxergar um horizonte de uns 5 anos para frente, embora tenhamos projeções até decenais. A partir da projeção de cenários, a gente trabalha um pouco mais, aproxima um pouco mais de 3 anos, que é um horizonte um pouco mais paupável. A nossa sistemática é trabalhar com consultor externo, fazemos então seções, reunimos o grupo dirigente, procuramos envolver os gerentes também nisso, mas de uma certa forma ainda é um processo que está limitado mais ao corpo dirigente da empresa, este estabelecimento de estratégias a longo prazo. Os níveis gerenciais participam mais na montagem das estratégias operacionais a serem implementadas no ano seguinte.”

Com relação às estratégias competitivas implementadas durante o macro-período analisado, Glauco José Côrte descreve a principal orientação da empresa:

“(...) durante o período analisado eu diria que a preocupação com custos sempre foi menor, quer dizer, a gente sempre procurou ter um diferencial, buscando nichos de mercado. O foco sempre foi menor em custos e maior em um produto diferenciado que pudesse atender segmentos específicos de mercado, principalmente depois de 1990. Mas custo nunca foi o forte da empresa, primeiramente estivemos mais voltados para a diferenciação dos produtos e depois passou-se para esta questão de segmentação.”

A seguir, Adenir Steil fornece maiores detalhes quanto às ações específicas no sentido de implementar a principal orientação da empresa:

“(...) uma estratégia lançada pela empresa foi construir o próprio canal de distribuição. Nós planejamos isso 5 anos atrás, quando montamos uma rede de 25 lojas de show-room espalhadas pelo país e a gente sabia que mais tarde seriam transformadas em lojas franqueadas. Esses show-rooms eram um apoio às nossas filiais, serviam para especificar, não vendiam sequer 1 metro quadrado e tinham um custo enorme que fazia parte do nosso custo de comercialização. Você chegava lá e um arquiteto especificava a quantidade da peça, a cor, etc. Isto foi um pré-requisito para estes show-rooms se tornarem lojas franqueadas e nós fechamos 1999 com 50 lojas.”

“(...) outra estratégia foi a de montar uma rede de distribuição no exterior através da Portobello América que faz a distribuição dos produtos, isto foi uma estratégia montada em 1990. Hoje, temos 5 depósitos que envolvem mais ou menos 25% da nossa produção. Foi uma estratégia montada para a exportação e que por muitos anos fechou no vermelho, todo mundo sabia que naquela época em que o real se valorizou, chegando inclusive a uma paridade com o dólar, a exportação era um negócio inviável, porém nós continuamos com a estratégia independente de terminar com lucro.”

Em linhas gerais, estas foram as definições estratégicas mais relevantes implementadas pela empresa Portobello S.A. durante os quatro períodos históricos analisados: 1985-1989, 1990-1992, 1993-1994, 1995-1998. De acordo com objetivos propostos, a seguir identifica-se e analisa-se os fatores determinantes da cadeia de valores procurando estabelecer relações entre os mesmos e as principais definições estratégicas assumidas pela empresa durante os períodos estudados na presente dissertação.

4.5 A cadeia de valores e as definições estratégicas

De acordo com os pressupostos de Porter (1989), anteriormente abordados, ao observar-se uma empresa como um todo, não é possível compreender quais suas fontes de vantagem competitiva. Tais fontes, situam-se em todas as atividades que a mesma executa e do modo como elas interagem nas fases de projeto, produção, marketing, entrega e suporte ao seu produto ou serviço.

Segundo o autor, o conceito de cadeia de valores serve como instrumento para desagregar uma empresa nas atividades de relevância estratégica na busca da compreensão do comportamento dos custos e das fontes existentes e potenciais de diferenciação,

utilizadas no diagnóstico da vantagem competitiva. Consequentemente, uma empresa ganha vantagem competitiva possuindo um desempenho superior nas atividades de valor estratégico, ou seja, executando estas atividades de uma forma mais barata ou melhor que sua concorrência.

De acordo com o que foi anteriormente exposto, as atividades de valor, dividem-se em dois grupos gerais: *atividades primárias* e *atividades de apoio*. Independente do grupo, cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos referentes à mão-de-obra e gerência, envolvem alguma forma de tecnologia e, consequentemente, utilizam-se da infra-estrutura da empresa.

As atividades primárias referem-se às atividades de criação física do produto, transporte e venda, além da assistência após a venda. As mesmas subdividem-se em cinco categorias genéricas: logística interna, operações de transformação, logística externa, marketing e vendas e serviços. Por sua vez, as atividades de apoio, sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos, desenvolvendo tecnologias, gerenciando recursos humanos e disponibilizando a infra estrutura da empresa.

Posto isso, para ampliar a compreensão da influência das atividades de valor na consecução dos objetivos estratégicos da empresa Portobello, segue-se uma análise detalhada do desempenho das cinco atividades primárias, verificando-se a influência das atividades de apoio inerentes ao desempenho das mesmas. A cada análise destas atividades de valor, procura-se evidenciar a relação das mesmas com as definições estratégicas da empresa durante os períodos de análise.

4.5.1 Logística interna

As atividades relacionadas à logística interna de uma empresa, de maneira geral estão associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto. Envolvendo atividades tais como, manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas de veículos e devolução para fornecedores.

Quanto às atividades de logística interna desempenhadas pela empresa Portobello, Glauco José Côrte fornece mais detalhes:

“(...) no estado de Santa Catarina, destacam-se três grandes fabricantes de cerâmica para revestimento: Cecrisa, Eliane e Portobello, destas, apenas a Portobello possui uma unidade industrial, as demais possuem

diversas unidades industriais, dentro e fora do estado. Esta característica por si só já representa uma vantagem quanto ao desempenho das atividades relacionadas à logística interna."

Para os entrevistados, durante o período I, não se verificou uma grande evolução no que tange ao desempenho das atividades relacionadas à logística interna. No período II, a crise e a abertura de mercado despertaram na empresa a necessidade de modernização. Já no período III, a empresa passou a trabalhar com estoques em consignação de fornecedores, desta forma a empresa gastava o que era estritamente necessário para a produção requerida e estava melhor preparada para contingências na área de produção sem gerar gastos extras com estoques. Por fim, no período IV, adquiriu-se um software específico para o controle de estoques segmentado por canal, além da implementação de diversas transformações no que tange as operações de logística interna para a obtenção da certificação ISO 9002 em 1995.

Segundo os mesmos, as melhorias quanto ao desempenho das atividades de logística interna podem ser atribuídas às atividades de apoio em aquisição, desenvolvimento de tecnologia e gerenciamento de recursos humanos. O melhor desempenho das atividades de aquisição referem-se à obtenção dos estoques consignados. A implementação do software de gestão de estoques resultou em melhorias no que tange ao desenvolvimento de tecnologia e ao gerenciamento de recursos humanos.

4.5.2 Operações de transformação

As operações de transformação consistem nas atividades associadas à transformação de insumos em produtos acabados. Nesta categoria enquadram-se os trabalhos com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção em geral.

Segundo os entrevistados, um grande marco no que se refere às operações de transformação consistiu na obtenção da certificação internacional de qualidade ISO 9002 em 14 de julho de 1995. Através da ISO, todos os processos produtivos da empresa tiveram que se adequar às exigências do padrão internacional.

Para os mesmos, na empresa Portobello, as inovações quanto às operações de transformação foram imprescindíveis na consecução de duas grandes estratégias de sucesso. A primeira decorreu do aperfeiçoamento de uma máquina originalmente

importada da Itália e que apresentou defeitos não solucionados pelo fornecedor estrangeiro. O departamento de engenharia da empresa efetuou algumas alterações na máquina original e obteve a reserva de mercado de 1993 a 1998, como descrito anteriormente. A segunda refere-se ao lançamento do PI-5, primeiro produto resistente a abrasão em que a Portobello obteve a reserva de mercado durante dois anos, de 1996 a 1998.

Glauco José Côrte destaca que:

“(...) a importância das máquinas vem decaindo com o passar dos anos, visto que as mesmas podem ser adquiridas por qualquer concorrente no mercado internacional. Atualmente, destaca-se como o grande diferencial competitivo, a questão do treinamento de pessoal, busca de inovações e desenvolvimento de produtos”

Para os entrevistados, na cerâmica Portobello, o apogeu da importância das máquinas no que diz respeito às operações de transformação, deu-se durante o período I, quando a demanda aumentou acima da capacidade de produção. Após a crise do segundo período, com a redução no consumo e a abertura da economia, a empresa resolveu voltar-se para a diferenciação baseada nos serviços.

Desta forma, durante os dois primeiros períodos a principal atividade de apoio que forneceu sustentação às operações de transformação referiu-se à aquisição de máquinas e insumos. Porém, no terceiro e quarto períodos, as atividades de apoio mais relevantes referiram-se ao gerenciamento de recursos humanos e ao desenvolvimento de tecnologia, os quais viabilizaram o lançamento de produtos diferenciados.

4.5.3 Logística externa

A logística externa, ao contrário da interna, trabalha com o produto acabado da fábrica ao consumidor final. Nesta categoria de atividades, enquadram-se a coleta, armazenagem e distribuição física do produto para os compradores tais como: armazenamento de produtos acabados, manuseio de materiais, operações de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

De acordo com os entrevistados, estas foram atividades que evoluíram muito através dos períodos analisados, algumas vezes para atender necessidades do mercado, outras para atender necessidades da empresa. Durante os primeiros períodos, os requisitos eram apenas de efetuar as entregas nos prazos preestabelecidos. A partir do terceiro

período, com o início das vendas diretas ao consumidor final através das empresas de engenharia, exigiu-se uma estratégia de logística de distribuição própria com estocagem segmentada por canal.

Adenir Steil descreve algumas evoluções em termos de logística externa:

“(...) a ‘paletização’ dos produtos também sofreu uma grande evolução com o decorrer dos anos, desde simples alterações no estrado de madeira, de forma a possibilitar uma maior estabilidade, até a plastificação dos mesmos em 1995. Com a plastificação dos palets a Portobello aboliu os depósitos fechados, de forma que atualmente todos os estoques são colocados a céu aberto, fato que proporcionou uma grande economia em custos de manutenção de depósitos.”

Para os entrevistados, com a implantação da estratégia da rede de franquias Portobello Shop, novos padrões e novas necessidades tiveram que ser atendidas, o franqueado compromete-se a entregar qualquer produto em sete dias em qualquer parte do país. Este é um compromisso assumido pela loja, mas que na verdade deve ser atendido pela fábrica, implicando em uma grande estrutura de logística externa segmentada para os três canais atendidos pela empresa.

Segundo os mesmos, as atividades de apoio que mais destacaram-se nesta evolução da logística externa estão relacionadas ao gerenciamento de recursos humanos e ao desenvolvimento de tecnologia. Destacando-se o bom gerenciamento dos recursos humanos envolvidos com as atividades de coleta, armazenamento e distribuição física do produto. O desenvolvimento de tecnologia se fez presente na solução dos mais variados tipos de problemas, o maior deles relacionado ao grande requerimento de estoques físicos que atendessem à demanda dos canais de distribuição trabalhados pela empresa.

4.5.4 Marketing e Vendas

As atividades relacionadas ao marketing e vendas dos produtos estão relacionadas à criação, manutenção e expansão de demanda para os produtos fabricados, bem como oferecimento de um meio pelo qual os compradores efetivamente possam adquirir os produtos. Envolvem atividades tais como, propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção do canal, relações com canais e fixação de preços.

Glauco José Côrte descreve a mudança de filosofia no que tange as ações de marketing e vendas:

“(...) a grande virada que a Portobello deu foi na mudança de foco, na realidade o nosso foco deixou e de ser a indústria e passou a ser o mercado consumidor. Hoje nós estamos presentes é no mercado, com marketing, vendas, estruturas de vendas e todas as nossas ações estão voltadas para isso. A Portobello Shop é um resultado desse objetivo, dessa preocupação, as primeiras lojas Portobello shop surgiram no final de 1998, nós fechamos 1998 com 17 lojas, estamos fechando 1999 com 52 lojas e vamos abrir mais umas 50 lojas em 2000.”

“(...) através deste foco no mercado, no consumidor, a Portobello quer se fortalecer como prestadora de serviço. Nós partimos do pressuposto que o produto tende a ser basicamente igual, pois quem quer fazer uma boa cerâmica consegue, pois se nós temos o mesmo equipamento, temos mais ou menos o mesmo nível de competência dos profissionais, a tendência é do produto sair parecido. Então, onde nós vamos nos diferenciar é nisso, no serviço, no atendimento ao cliente, na flexibilidade. Quer dizer, eu posso atender um cliente que quer 50 metros quadrados e não são todas as fábricas que podem parar a sua produção para produzir 50 metros quadrados.”

“(...) nós buscamos soluções personalizadas, o nosso cliente pode instalar um banheiro, uma sala, sabendo que ninguém mais vai ter uma sala ou um banheiro igual ao dele, porque ele vai e escolhe peças diferenciadas e únicas que vão dar o acabamento. Então temos um estilo, nós também vendemos um estilo, todas essas grandes inovações ocorreram de 1990 para cá, quando a concorrência se acentuou e quando se criou a consciência de que realmente tínhamos que dar essa nova dinâmica.”

Para os entrevistados, com a abertura do canal para o consumidor final em 1993, através das construtoras, toda a política de comercialização precisou ser revista. A informatização da força de vendas ocorrida no quarto período representou um fantástico avanço em relação ao que era praticado anteriormente. Atualmente, cada vendedor possui um computador portátil e enquanto negocia uma venda com um cliente, por intermédio de uma placa fax-modem, o mesmo consulta os estoques e os cronogramas de produção da fábrica, concretizando a venda com base nestes parâmetros específicos.

Segundo os entrevistados, a maior evolução das atividades primárias relacionadas ao marketing e vendas da empresa Portobello deu-se após o ano de 1990, principalmente nas atividades de apoio referentes ao gerenciamento de recursos humanos e ao

desenvolvimento de tecnologia. Durante os três primeiros períodos, as principais mudanças referiram-se ao melhor treinamento da força de vendas, no quarto período, destacou-se a informatização da força de vendas e o contínuo treinamento, visto que as novas tecnologias disponíveis necessitavam de recursos humanos compatíveis ao potencial de incremento do desempenho.

4.5.5 Serviços

Esta categoria de atividade primária, envolve um grupo de atividades relacionadas ao fornecimento de algum tipo de serviço para intensificar ou manter o valor do produto da empresa. Tais atividades referem-se à instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto vendido.

Para os entrevistados, historicamente, entre os grandes produtores de revestimento cerâmico do Brasil, a principal base de diferenciação sempre esteve associada à qualidade dos produtos através de constantes inovações tecnológicas e de *design*. Porém, após a abertura da economia verificada a partir do segundo período de análise, muitas das condições de concorrência sofreram alterações significativas. A maior delas, diz respeito ao aumento do número de concorrentes trabalhando com produtos de qualidade.

Diante deste cenário, Adenir Steil comenta a estratégia da Portobello:

“(...) a Portobello adotou a estratégia de diferenciar-se em relação à concorrência ampliando a gama de serviços prestados ao consumidor. Esta maior oferta de serviços foi iniciada através da estruturação da rede de lojas show-room a partir de 1993. Estas lojas não vendiam diretamente qualquer produto, em contrapartida, uma equipe de arquitetos apresentavam opções de acabamento, especificavam quantidades e solucionavam outras dúvidas dos clientes que posteriormente adquiriam os produtos nos revendedores.”

“(...) no ano de 1998, as lojas de show-room foram transformadas em franquias Portobello Shop, a oferta de serviços foi ampliada e o cliente também ganhou a opção de poder adquirir os produtos no mesmo estabelecimento. Recentemente, um inovador serviço foi agregado pelas franquias e consiste na possibilidade do cliente adquirir o produto colocado, ou seja, uma equipe de assentadores especializados em revestimentos realiza o assentamento dos produtos adquiridos, com a garantia Portobello Shop.”

Segundo os entrevistados, durante os períodos I e II o potencial das atividades primárias relacionadas aos serviços foi subestimado. A maior valorização dos serviços somente ocorreu a partir do terceiro período e da implementação da estratégia da rede de lojas show-room. No quarto período, a mesma foi consolidada através do estabelecimento das lojas franqueadas Portobello Shop. Na consecução destas estratégias, a atividade de apoio de maior destaque refere-se à gerência de recursos humanos, destacando-se a criação do curso de assentador cerâmico, curso este ministrado pelo SENAI.

Concluem-se desta forma a apresentação e a análise dos dados empíricos da presente dissertação. Terminado o presente capítulo, seguem-se, no próximo, as principais conclusões e recomendações advindas do estudo realizado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente capítulo, estruturado em dois tópicos distintos, apresentam-se as conclusões e as recomendações advindas da análise dos resultados do estudo. No primeiro, seguem-se as principais conclusões obtidas de acordo com os objetivos geral e específicos anteriormente apresentados e a análise dos dados empíricos. No segundo, com base na vivência do estudo, são feitas algumas recomendações.

5.1 Conclusões

Concluída a análise do período histórico envolvido no presente estudo, destaca-se a singularidade do mesmo quando comparado a outros da recente história do Brasil. No país, até o ano de 1985, tradicionalmente os governantes sempre se utilizaram de instrumentos ortodoxos no que se refere às políticas econômicas implementadas. Porém, com o advento do primeiro choque heterodoxo denominado “Plano Cruzado”, o Brasil entrou em uma era de “alquimia” econômica, de modo que cada governante achava-se detentor da solução final para os problemas estruturais do país.

Cabe salientar que, durante os três primeiros períodos de análise, verificou-se um maior nível de instabilidade econômica, enquanto que o quarto período foi caracterizado pelo alcance de uma relativa estabilidade, principalmente em decorrência da redução das taxas mensais de inflação. No entanto, a redução da inflação expôs outros problemas ainda maiores da economia brasileira. Um grande problema referiu-se ao montante das dívidas externa e interna, as quais não podiam mais ser encobertas pelas desvalorizações cambiais e pela inflação. Outro grave problema referiu-se à previdência social, que teve seu déficit ampliado ano após ano, enquanto que as arrecadações proporcionais declinavam.

De acordo com a análise, uma das características mais marcantes dos períodos analisados referiu-se ao “sobe-desce” das taxas mensais de inflação, na maioria das vezes, estes movimentos eram impulsionados por expectativas com relação ao anúncio de novos

planos econômicos e com a efetiva implementação. Desta forma, na medida em que os planos eram anunciados e perdiam seu efeito de curto prazo, desencadeava-se uma onda de reajustes que, por sua vez, diminuía o consumo, a arrecadação e, consequentemente a produção das indústrias, as quais demitiam e aumentavam o nível de desemprego, agravando ainda mais as crises. Ou seja, a cultura do choque econômico desenvolvida no Brasil mostrou-se como sendo um círculo vicioso que, dentre outros resultados, gerou o efeito “gangorra” das taxas mensais de inflação.

De maneira geral, este efeito característico de variação foi verificado no desempenho de outros indicadores da economia e da indústria no Brasil durante estes períodos. Ou seja, associada à oscilação das taxas de inflação, verificou-se uma proporcional variação dos demais indicadores econômicos e industriais brasileiros. Percebeu-se que quanto maior a variação percentual da inflação para cima ou para baixo, maior e mais rápida foi a repercussão sobre os indicadores acima citados.

Para a indústria nacional, o início do primeiro período com o auge do Plano Cruzado, o terceiro com a implantação da URV e do Plano Real e a maior parte do quarto período apresentaram maiores índices de crescimento. Por outro lado, o fim do primeiro período com a crise do Plano Cruzado II e os planos subsequentes, o segundo período com a brusca desaceleração da economia nos planos Collor I e II e, o fim do quarto período com a crise internacional e do Real, resultaram em graves crises setoriais da indústria e num conseqüente processo de estagnação produtiva.

Apesar de inserido neste quadro industrial, o setor cerâmico de revestimento apresentou um desempenho diferenciado. O setor em estudo somente ressentiu-se dos Planos Collor I e II, respectivamente nos anos de 1990 e 1991. Nos demais anos, apresentou crescimentos sucessivos de produção. O setor conseguiu manter-se em um crescimento quase que constante, devido a conjugação e alternância entre condições favoráveis para o consumo interno e para as exportações. Ou seja, certos planos econômicos inicialmente criaram algumas boas condições para o consumo interno e, também, para as exportações, porém nem sempre o aquecimento da economia era acompanhado de condições cambiais favoráveis para as exportações.

Diante de tal desempenho do setor cerâmico, a empresa Portobello pareceu buscar estratégias específicas de diferenciação na intenção de melhor aproveitar as condições favoráveis, tanto para o consumo interno, quanto para as exportações, mantendo a produção total relativamente equilibrada, apesar das crises pelas quais o país atravessou e pela estagnação resultante. De maneira geral, apesar da estagnação da produção verificada

em 1986, contrariando o desempenho do setor, observou-se que a empresa somente apresentou queda de produção no ano de 1990, enquanto o setor apresentou queda em 1990 e 1991. Por outro lado, em 1998, apesar da nova crise verificada no país, o setor conseguiu aumentar sua produção, consumo e exportações, enquanto a empresa apresentou ligeiras quedas nestes três parâmetros analisados.

No decorrer da análise, verificou-se o comportamento das cinco forças competitivas setoriais descritas por Porter (1989). Tal análise, expôs diversas características extremamente importantes para a melhor compreensão das definições estratégicas implementadas pela empresa Portobello e suas relações com a cadeia de valores. Algumas singularidades do setor cerâmico de revestimento chamaram a atenção após a análise dos dados empíricos.

Com relação à ameaça de surgimento de novos concorrentes, o setor pareceu estar aberto, não se verificando a existência de barreiras significativas. Destacam-se também as facilidades de aquisição de máquinas e tecnologia de ponta no mercado internacional, bem como, disponibilidade de financiamento, de acesso à maioria dos canais de distribuição, além de políticas governamentais de incentivo. Outro fator de incentivo determinante para o estabelecimento de novos concorrentes, refletiu-se no elevado consumo nacional de produtos do tipo *commodities*. Esta elevada demanda por estes produtos, ajuda a explicar o atual quadro de distribuição da capacidade instalada do setor cerâmico de revestimento, no qual, atualmente o sul do Brasil conta somente com 32%, enquanto a região sudeste possui 60% do total no país, segundo os dados da Anfacer (1999).

Sobre a rivalidade entre os concorrentes já estabelecidos no setor cerâmico de revestimento, verificou-se um relativo aumento no número de empresas concorrendo no mercado. Como principal reflexo, constatou-se o deslocamento da capacidade instalada do sul para o sudeste. No entanto, de acordo com a análise, este crescimento produtivo da concorrência, não se traduziu em empresas de grande porte, sendo que as mesmas ainda se encontram predominantemente na região sul.

De acordo com a análise sobre a pressão exercida pelos produtos substitutos ao cerâmico, destaca-se que, apesar da concorrência dos produtos dos setores madeireiro e de forrações têxteis, o consumo de cerâmica cresceu em todos os períodos. Apesar de tal crescimento, verifica-se que no Brasil, o consumo per capita ainda é modesto, representando 2,2 m²/ano/habitante, enquanto países como Espanha e Taiwan, os primeiros em consumo mundial, consomem 5,5 m²/ano/habitante, segundo a Anfacer (1999).

Quanto ao poder de negociação dos compradores no setor analisado, percebeu-se que apesar do mercado brasileiro ser bastante pulverizado, destacam-se alguns grandes atacadistas. De acordo com a análise, estes atacadistas apresentaram um poder de barganha decrescente, na medida em que as empresas foram abrindo novos canais de venda do seu produto, canais anteriormente monopolizados pelos atacadistas.

Com relação à análise do poder de negociação dos fornecedores, percebeu-se que o poder de barganha dos mesmos no setor cerâmico de revestimento é bastante representativo. Este poder, deve-se principalmente à íntima relação existente entre a qualidade da matéria-prima utilizada e a qualidade do produto final. Em especial, destacam-se os coloríficos que, através do fornecimento exclusivo de alguns esmaltes, possibilitam o surgimento de produtos diferenciados com reserva de mercado.

Em virtude deste cenário setorial, percebeu-se que a empresa Portobello através do desenvolvimento de constantes planos estratégicos, adotou predominantemente uma estratégia competitiva de diferenciação em relação aos concorrentes. Percebeu-se que as preocupações da empresa estiveram principalmente voltadas para a criação e o atendimento das necessidades de determinados nichos de mercado, desenvolvendo diversos produtos diferenciados e serviços complementares.

Desta forma, durante o primeiro e o segundo períodos analisados, a empresa colocou no mercado diversos produtos com características singulares, destacando-se o piso cerâmico denominado “carga pesada” que, como já se comentou, chegou a representar 70% do total das vendas da empresa. Posteriormente, durante o terceiro e o quarto períodos, a empresa lançou o produto com pontos de cola, obtendo a reserva de mercado de 1993 a 1998. Outro produto diferenciado, lançado com reserva de mercado de 1996 a 1998, referiu-se ao piso de alta resistência à abrasão, denominado PI-5.

Também na busca por uma maior diferenciação, durante o transcorrer do terceiro período, a empresa estruturou a rede de lojas de show-room em diversas cidades brasileiras. Posteriormente, as mesmas foram transformadas em uma rede de lojas franqueadas. Assim, entre os anos de 1993 e 1994, a empresa montou esta rede com 25 lojas de show-room, que dentre outras funções serviram de apoio às filiais.

Ainda no ano de 1994, a empresa detectou a necessidade de complementar o seu portfólio, agregando ao mesmo uma linha própria de azulejos cerâmicos. Assim, neste ano a Portobello iniciou a produção de azulejos cerâmicos em sua unidade industrial na cidade de Tijucas, visto que até então, desde a sua fundação a empresa havia fabricado unicamente os tradicionais pisos cerâmicos.

Ao final do ano de 1998, constatou-se que um total de 17 lojas show-room já haviam sido transformadas em lojas franqueadas Portobello Shop. Atualmente, a rede de lojas especializadas tem se transformado no principal foco da empresa na busca pela satisfação dos clientes através da diversificação dos produtos e serviços.

Ao analisar-se esta constante busca pela diversificação em relação aos concorrentes pela ótica da cadeia de valores da empresa Portobello, percebem-se, de forma mais clara, quais as principais fontes de vantagem competitiva e como elas influenciaram o desempenho da mesma. Assim sendo, tal constatação corrobora o que foi preconizado por Porter (1989) sobre cadeia de valores e sua utilidade como importante instrumento de análise das empresas.

Durante os períodos analisados, a empresa Portobello pareceu usufruir do potencial disponível de suas atividades de valor de uma forma muito coordenada. Em todas as atividades primárias e de apoio, a empresa desenvolveu características singulares, de forma a possibilitar a implementação das definições estratégicas planejadas.

Desta forma, em relação à logística interna, percebeu-se que a empresa, ao manter uma única sede industrial, garantiu para si uma clara vantagem em relação aos seus principais concorrentes diretos, visto que os mesmos possuem diversas unidades industriais, dentro e fora de Santa Catarina. Qualquer outra possível vantagem da empresa, pode ser igualada ou até superada pelos concorrentes.

No que tange às operações de transformação, o grande diferencial da empresa decorreu do desenvolvimento de recursos humanos, os quais possibilitaram o desenvolvimento de diversas tecnologias produtivas. Destaca-se principalmente o aperfeiçoamento da máquina originalmente importada da Itália que possibilitou o lançamento de um produto diferenciado com reserva de mercado de cinco anos.

Quanto ao desempenho das atividades relacionadas à logística externa, verificou-se que as mesmas sofreram uma grande evolução a partir do momento que a empresa plastificou os *palets* e aboliu os depósitos fechados. Tal mudança resultou em uma grande economia em custos de manutenção de depósitos e facilitou o transporte. Por outro lado, o bom gerenciamento de recursos humanos se fez presente na eficiência do atendimento à demanda da rede de franquias Portobello Shop.

Com relação às atividades ligadas ao marketing e vendas da empresa, durante os períodos analisados, o fato mais relevante parece ter sido a focalização no varejo e no consumidor final, através do desenvolvimento de dois novos canais. O foco no varejo, materializou-se através da estratégia da rede de lojas show-room e na sua posterior

transformação em franquias Portobello Shop. Paralelamente, a empresa também buscou suprir as necessidades de um tipo de consumidor final, as construtoras, desenvolvendo outro canal. Com o resultado positivo destas orientações, o saturado canal do atacado perdeu um pouco da sua importância frente aos dois novos canais de distribuição.

No que se refere aos serviços prestados, percebe-se novamente que o marco foi a estratégia da rede de lojas show-room e posteriormente as franquias Portobello Shop. Atualmente, as lojas franqueadas dispõem de um inovador serviço de assentamento de pisos e azulejos por uma equipe de assentadores treinados pela fábrica. O maior número de concorrentes e os ganhos de qualidade dos mesmos, resultaram na maior valorização dos serviços agregados aos produtos, como forma de driblar a concorrência.

Por fim, destaca-se a entrada da empresa Portobello para o *ranking* das 500 maiores empresas do Brasil no ano de 1995, segundo Melhores e Maiores (1996). Um marco para a empresa e um claro sinal da magnitude do crescimento da mesma após a implementação das definições estratégicas focalizadas na diferenciação em relação aos concorrentes, desencadeadas principalmente após 1993.

5.2 Recomendações

A análise, tanto do período histórico, quanto do setor industrial em questão, apresentou uma série de contribuições que poderão ser de singular importância para a melhor compreensão do passado e do presente de muitas empresas, particularmente daquelas pertencentes ao setor cerâmico de revestimento. Uma clara e abrangente compreensão do passado, demonstra-se como sendo um pré-requisito imprescindível para a obtenção do sucesso de qualquer pessoa ou empresa.

O novo e diferenciado período histórico desencadeado no Brasil após a posse do presidente José Sarney, mostrou-se como sendo um divisor de águas. Ao substituir a ortodoxia vigente, pela heterodoxia, os governantes mergulharam a nação em um período de inconstância nas áreas social, política e econômica. Aparentemente, este período em especial, inspira a realização de novos e diferenciados trabalhos de pesquisa. Estudar o passado econômico da nação, sem ater-se a esta clara mudança verificada no estilo de política econômica adotada, parece encobrir uma importante fonte de novas conclusões decorrentes de um estudo mais abrangente.

O setor cerâmico de revestimento, analisado na presente dissertação, mostrou um comportamento bastante diferenciado em relação ao desempenho da indústria nacional como um todo. As dificuldades quanto à obtenção de dados estatísticos conjunturais específicos sobre o setor em estudo, também sugere que outros trabalhos de pesquisa venham a ser realizados para suprir esta carência de dados a respeito deste setor de grande importância, tanto para a economia catarinense, quanto brasileira.

A grande fonte de dados específicos quanto ao setor cerâmico de revestimento catarinense, referiu-se à Anfacer (Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento), sediada na cidade de São Paulo. No estado de Santa Catarina, atualmente não se verifica nenhuma entidade, pública ou privada, que disponha de um arquivo de dados históricos abrangentes a respeito deste importante setor da economia catarinense, que possa ser disponibilizado às pessoas e empresas interessadas. Neste sentido, existe uma importante lacuna a ser preenchida por novos trabalhos de pesquisa, enquanto nenhuma entidade resolver prestar este serviço sobre o setor industrial em questão.

Outra possível recomendação, diz respeito a atual classificação do setor cerâmico de revestimento. Segundo a FIBGE, o setor encontra-se classificado como indústria de transformação, do ramo de atividades denominado “Transformação de Minerais Não Metálicos”. Para a revista Exame, o mesmo setor está enquadrado como “Material de Construção”. Esta divergência entre classificações, acaba confundindo leitores e até desmerecendo um setor econômico de importância mundial, no qual o Brasil ocupa a quarta posição em relação aos totais produzidos e a sexta em relação ao consumo per capita. Esta posição de destaque do país, somente foi possível graças às empresas catarinenses do setor e seus padrões de excelência produtiva. Desta forma, sugere-se uma nova padronização de enquadramento para o setor em questão, para que se valorizem os resultados das empresas pertencentes ao mesmo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, H. I. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. I., McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARRUDA, José J. de A., PILETTI, N. **Toda a história: história geral e história do Brasil**. São Paulo: Ática, 1995.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO. **Relatório anual**. São Paulo: Anfacer, 1997.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO. **Relatório anual**. São Paulo: Anfacer, 1999.

BABBIE, Earl. **The practice of social research**. 8. ed. Chapman University, Wadsworth Publishing Company, 1998.

BAER, Werner. **A economia brasileira**. São Paulo: Nobel, 1996.

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **Informe setorial: indústria cerâmica de revestimento de Santa Catarina**. Florianópolis, 1988.

BECKER, Howard S. **Método de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CHANDLER JR, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. 19. ed. Massachusetts: M.I.T. Press, 1995.

DREIFUSS, René A. **A época das perplexidades: mundialização, globalização e planetarização: novos desafios**. Petrópolis: Vozes, 1996.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 3. ed. 1991.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr./mar. 1995.

GOOD, William, HATT, Paul K. **Métodos de pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1968.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNAN, M. T., FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal Sociology**, v. 82, n. 5, p. 29-964, 1977.

HEEMANN, Ademar, VIEIRA, Leociléa A. **A roupagem do texto científico: Estrutura, citações e fontes bibliográficas**. Curitiba: IBPEX, 1998.

HOBBSBAWM, Eric J. **Era dos extremos: o breve século XX**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

- IANNI, Octavio. **A sociedade global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KATS, D., KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- LÜDKE, Menga, ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MELHORES E MAIORES. **Revista EXAME**, n. 23, agosto, 1996.
- MINAYO, Maria C. de Souza et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. Strategy formation schools of thought. In: FREDERICKSON, J. W. **Perspectives on strategic management**, Boston: Ballinger, 1990.
- _____. Patterns of strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, may 1978.
- OLIVEIRA, D. P. Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.
- POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- PORTER, Michael E. What is strategy? **Havard Busines Review**, p. 61-78, nov./dec. 1996.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústria e da concorrência.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAXEDES, Walter L. de A., PILETTI, Nelson. **O mercosul e a sociedade global.** São Paulo: Ática, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

ROSSETTI, José Pascoal. **Introdução à economia.** São Paulo: Atlas, 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHON, Donald A. **Beyond the stable state.** New York: The Norton Library, 1971.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1987.

STONER, James A. F., FREEMAN, Edward R. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VINCENT, A. **Modern political ideologies.** Oxford: Blakwell Publishers, 1992.

ANEXO

Anexo 01 - Roteiro de entrevistas

Primeiro enfoque: Quanto à ameaça de surgimento de novos concorrentes.

1. Nas empresas da indústria cerâmica, os ganhos através de economias de escala, ou seja, declínio nos custos unitários a partir de determinado número de unidades produzidas, eram obtidos com maior ou menor frequência? Algum período destacou-se neste aspecto?
2. A diferenciação entre os produtos dos concorrentes gerou algum vínculo de lealdade nos clientes? Se gerou, qual a representatividade deste vínculo?
3. O volume de capital necessário para uma empresa entrar e manter-se na indústria cerâmica foi considerado um fator de estímulo ou desestímulo nestes períodos?
4. Houve alguma particularidade quanto aos canais de distribuição que possa ter desestimulado algum possível concorrente durante estes períodos?
5. Alguma empresa da indústria era detentora de algum tipo de vantagem de custo impossível de ser igualado, uma tecnologia patenteada por exemplo?
6. Existiu alguma política governamental no intuito de restringir o estabelecimento de novos concorrentes na indústria?
7. Alguma característica em particular pode ser citada como uma eventual barreira à entrada de novos concorrentes na indústria?

Segundo enfoque: Quanto à rivalidade entre os concorrentes existentes.

8. Durante estes períodos, qual a variação do número de concorrentes que atuavam na indústria cerâmica? Houve equilíbrio ou desequilíbrio entre os mesmos?
9. Como o Sr.(a) caracterizaria o crescimento da indústria nestes períodos? A empresa seguiu a mesma tendência da indústria ou diferenciou-se?
10. Os custos fixos (insumos principalmente) foram muito representativos em relação aos custos totais da empresa? Houve alguma variação nos períodos?
11. Como o Sr.(a) caracterizaria a intensidade da diferenciação entre os produtos dos concorrentes que competiam na indústria nestes períodos?
12. De maneira geral, a qual percentual de capacidade instalada a empresa operou nestes períodos? Qual o comportamento da maioria dos demais concorrentes?
13. Durante estes períodos, houve alguma alteração significativa com relação ao comportamento de algum concorrente na disputa pelo mercado?
14. Até que ponto, os custos de uma eventual saída do mercado obrigaram os competidores a manterem-se na indústria?
15. Mais alguma mudança nas condições de rivalidade entre os concorrentes lhe despertou atenção?

Terceiro enfoque: Quanto à pressão de produtos substitutos.

16. Durante estes períodos, identificou-se algum produto da indústria cerâmica que tenha sofrido a concorrência de outro produto de desempenho comparável fabricado por outra indústria, que possa ser considerado um produto substituto?

Quarto enfoque: Quanto poder de negociação dos compradores.

17. Identificou-se algum comprador que tenha se destacado pela aquisição de grandes volumes da produção da fábrica em comparação com a maioria dos outros compradores?
18. Algum comprador significativo trabalhava somente com produtos cerâmicos?
19. Produtos padronizados ou não diferenciados representavam grandes parcelas de vendas?
20. Verificou-se algum custo de mudança que tenha desencorajado um comprador a trocar de fornecedor?
21. Algum produto da indústria cerâmica podia ser caracterizado como importante para a qualidade do produto final de algum comprador?
22. O Sr.(a) percebeu neste período mais algum fator relevante quanto ao poder de negociação dos compradores?

Quinto enfoque: Quanto poder de negociação dos fornecedores.

23. Houve alguma variação quanto ao número de fornecedores de insumos para a indústria?
24. Existiu algum fornecedor que tenha dependido principalmente das vendas efetuadas para a sua empresa?
25. Verificou-se algum insumo insubstituível, necessário ao bom funcionamento da sua empresa, que era fornecido por terceiros? Qual(s)?
26. Verificou-se algum insumo diferenciado que somente poderia ser adquirido de um ou de poucos fornecedores? Qual a relevância do(s) mesmo(s) para os custos de fabricação?
27. O Sr.(a) percebeu neste período mais algum fator relevante quanto ao poder de negociação dos fornecedores?

Sexto enfoque: Quanto às definições estratégicas.

28. Embora, toda empresa possua estratégias implícitas ou explícitas. Nestes períodos, a empresa possuía procedimentos formais para o estabelecimento de estratégias? Como os caracterizaria?
29. As estratégias dos períodos estavam voltadas principalmente para a obtenção de menores custos de fabricação, obtenção de um diferencial em relação à concorrência, ou buscava especializar-se em determinado segmento de linha de produtos ou grupo comprador?
30. Em algum período a empresa buscou mais de uma estratégia ao mesmo?

Sétimo enfoque: Quanto às atividades primárias e de apoio.

31. Na consecução dos objetivos estratégicos da empresa, qual a importância que o Sr.(a) atribuiria para as atividades relacionadas à *Logística Interna*, tais como: recebimento, armazenamento e distribuição, manuseio de materiais e controle de estoque?
32. Qual(s) atividade(s) de apoio mais influenciou o desempenho da *Logística Interna*: Aquisição (AQ), Desenvolvimento de Tecnologia (DT), Gerência de Recursos Humanos (GRH), ou a própria Infra-estrutura da empresa (IEE)? Algum tipo de melhoria ou inovação significativa pode ser destacada nestes períodos?
33. Na consecução dos objetivos estratégicos da empresa, qual a importância que o Sr.(a) atribuiria para as atividades relacionadas às *Operações de Transformação* de insumos em produto final, tais como: trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos e outras operações de produção?
34. Qual(s) atividade(s) de apoio mais influenciou o desempenho das *Operações de Transformação*: AQ, DT, GRH, ou a própria IEE? Algum tipo de melhoria ou inovação significativa pode ser destacada nestes períodos?
35. Na consecução dos objetivos estratégicos da empresa, qual a importância que o Sr.(a) atribuiria para as atividades relacionadas à *Logística Externa*, tais como: coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, manuseio de materiais e processamento de pedidos?
36. Qual(s) atividade(s) de apoio mais influenciou o desempenho da *Logística Externa*: AQ, DT, GRH, ou a própria IEE? Algum tipo de melhoria ou inovação significativa pode ser destacada nestes períodos?
37. Na consecução dos objetivos estratégicos da empresa, qual a importância que o Sr.(a) atribuiria para as atividades relacionadas ao *Marketing e Vendas*, tais como: propaganda, promoção, força de vendas, seleção de canais de distribuição e fixação de preços?
38. Qual(s) atividade(s) de apoio mais influenciou o desempenho do *Marketing e Vendas*: AQ, DT, GRH, ou a própria IEE? Algum tipo de melhoria ou inovação significativa pode ser destacada nestes períodos?
39. Na consecução dos objetivos estratégicos da empresa, qual a importância que o Sr.(a) atribuiria para as atividades relacionadas aos *Serviços pós-venda* oferecidos pela empresa, tal como: serviço de atendimento ao cliente?
40. Qual(s) atividade(s) de apoio mais influenciou o desempenho dos *Serviços pós-venda*: AQ, DT, GRH, ou a própria IEE? Algum tipo de melhoria ou inovação significativa pode ser destacada nestes períodos?